



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Geração LinkedIn Connection – Análise do perfil e das motivações dos utilizadores

Andreia Cristina Murteira Coelho

Orientação: Prof.^a Doutora Fátima Jorge

Prof.^a Doutora Andreia Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Geração LinkedIn Connection – Análise do perfil e motivações dos utilizadores

Andreia Cristina Murteira Coelho

Orientação: Prof.ª Doutora Fátima Jorge

Prof.ª Doutora Andreia Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016

Quando a vida te coloca à prova, nós vamos, nós lutamos, nós enfrentamos os nossos obstáculos, quando o destino nos indica o caminho e nós fugimos, contudo sabemos que não há volta a dar, quando o *karma* brinca com aquilo que queremos, com aquilo que ambicionamos, com a vontade de conseguirmos mais, não só porque queremos mas porque merecemos, porque lutamos, porque fomos atrás do sonho, atrás da vontade, atrás do querer, atrás da ambição, todavia nós sabemos que no fundo enquanto ele brinca somos nós os guerreiros que o fazem girar, mudar, transformar, nós temos na mão o mundo de possibilidades à espreita, nós fazemos o nosso caminho, o nosso trilho, nós com determinação e persistência escrevemos o nosso destino, independentemente das suas brincadeiras, nós fazemos o nosso futuro.

Que a ambição de querer leve mais longe os sonhos, que vocês estejam sempre aqui para ver as metas alcançadas, estejam sempre aqui quando levar um não, o tal que já é hábito, o tal que persiste, o tal que nós contaríamos porque merecemos mais, porque queremos mais, essencialmente que estejam sempre aqui a cada conquista para festejar o futuro.

Resumo

O LinkedIn é uma ferramenta que veio alterar as técnicas tradicionais de recrutamento e seleção em recursos humanos, uma vez que permite aliar o conteúdo do cv, com o seu perfil *online*, tendo em conta as características pessoais, profissionais, sociais, bem como, as partilhas e publicações que tornem o perfil atrativo junto da entidade recrutadora. O objetivo geral da investigação consiste em analisar o perfil dos utilizadores do LinkedIn, como também, compreender as principais motivações da utilização desta rede social, tendo em vista uma determinada amostra de utilizadores da rede. Os objetivos específicos pretendem analisar detalhadamente esta situação, uma vez que vão identificar o perfil dos utilizadores do LinkedIn presente na rede social, compreender as motivações da participação dos utilizadores e conhecer as desvantagens na utilização do LinkedIn como ferramenta de recrutamento, como tal, optamos por uma abordagem quantitativa através da elaboração de um questionário, surgindo uma amostra com 185 respostas. A investigação envolve diferentes tipos de análise de forma a aprofundar a temática, pelo que dividimos a análise em quadro blocos fundamentais, primeiramente efetuamos uma análise descritiva, uma análise de *clusters*, seguida de uma análise discriminante, posteriormente enriquecida com a análise de uma entrevista a um especialista no LinkedIn. Os resultados obtidos salientam a existência de dois *clusters* com características muito homogéneas, todavia é possível verificar que o primeiro assume uma maior propensão para a partilha, ao passo que o segundo não atribui tanta relevância à partilha por privilegiar a sua privacidade.

Palavras-chave: perfil de utilizador, recrutamento e seleção, LinkedIn.

LinkedIn Connection Generation - Analysis of user profile and motivations

Abstract

LinkedIn is a tool that has changed the traditional techniques of recruitment and selection of human resources, since it allows to combine the content of cv with your online profile, taking into account the personal characteristics, professional, social, as well as the shares and publications that make attractive profile with the recruiter entity. The possibilities that the network offers entice placement profiles, however, the motivations of users can be numerous, as such, it is essential to understand this phenomenon. The overall objective of the research analyzes the profile and motivation of LinkedIn users, but also understands the main motivations of using this social network with a view to a particular network users sample. The specific objectives aim to deeply analyze this situation as it will identify the LinkedIn profile users of this social network, understand the motivations of the involvement of users and know the disadvantages of using LinkedIn as a tool for recruitment, as such, we chose a quantitative approach by developing a questionnaire, emerging a sample of 185 respondents. The research involves different types of analysis in order to deepen the thematic, so we divided the analysis into a framework of fundamental blocks, first we performed a descriptive analysis, a cluster analysis, followed by a discriminant analysis, later enriched with the analysis of an interview A LinkedIn SpecialistThe results obtained highlight the existence of two clusters with very homogeneous characteristics, but it is possible to verify that the former assumes a greater pretense for sharing, while the latter devalues the sharing in favor of privacy.

Keyword: user profile, recruitment and selection, LinkedIn.

Agradecimentos

Nesta batalha que termina e que traduz uma vitória a nível pessoal, dada a vontade consecutiva de desistir, quero agradecer a todos os que participaram em cada momento, em cada obstáculo, a todos que nunca deixaram que a vontade de desistir fosse maior que a ambição e o sonho, a todos os que sempre estão presentes na minha vida.

Essencialmente, quero agradecer à minha irmã, uma inspiração apesar da idade, é uma menina mulher por tudo o que a vida lhe pôs à prova e da qual eu tenho imenso orgulho, aos meus pais, por não me deixarem desistir, aos meus tios, pelo apoio que me deram nesta etapa, há minha madrinha, uma grande inspiração, uma grande amiga que está presente em todos os momentos, a todos por terem estado presentes e por me fazerem acreditar que é possível, obrigada.

Posteriormente quero agradecer aos meus amigos e colegas pelo apoio e incentivo, quero agradecer à orientação que me ajudaram durante o percurso e não desistiram do projeto.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
Índice de gráficos	12
Índice de Tabela.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	15
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	18
2.1 As <i>nuances</i> da gestão de recursos humanos.....	18
2.1.1. Gestão de RH: o significado do conceito.....	18
2.1.2 A gestão de recursos humanos percecionado como um ativo na estratégia	20
2.1.3 Modelos de gestão de recursos humanos – <i>HARD & SOFT</i>	21
2.1.4 Gestão de recursos Humanos como a vantagem competitiva da atualidade.....	23
2.2 Recrutamento e seleção.....	24
2.2.1 A conceção de recrutamento	24

2.2.2	Métodos e tipos de recrutamento.....	26
2.2.3	E- recrutamento.....	29
2.2.4	A noção de seleção.....	34
2.2.5	Métodos e técnicas de seleção.....	35
2.3	Desenvolvimento e Gestão de Carreiras.....	37
2.3.1	O sentido da gestão de carreiras	37
2.3.2	A ótica da gestão de talentos	38
2.4	Enfoque das Redes Sociais.....	40
2.4.1	A impotência das redes sociais na atualidade.....	40
2.5	LinkedIn – A rede profissional em ascensão.....	42
2.6	LinkedIn em ação: o recrutamento e a gestão de talento	46
2.7	Casos de sucesso na utilização do LinkedIn.....	49
3	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	51
3.1	Problemática de investigação e objetivos.....	51
3.2	Tipo de investigação e instrumentos de recolha de dados.....	52
3.3	Técnicas utilizadas na análise de dados.....	55
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1	Análise descritiva.....	57
4.1.1	Características sociodemográficas e profissionais da amostra	57

4.1.2	Análise do perfil	61
4.1.3	Motivações para construir um perfil no LinkedIn.....	69
4.1.4	LinkedIn como ferramenta de recrutamento e seleção vocacionada para o mercado de trabalho.....	76
4.2	Análise de <i>Clusters</i>	81
4.3	Análise Discriminante	84
4.4	Entrevista.....	92
4.5	Discussão de resultados	95
5.	CONCLUSÕES.....	101
5.1	Conclusão geral	101
5.2	Limitações ao estudo	102
5.3	Investigações futuras	103
	BIBLIOGRAFIA	104
	ANEXOS.....	107
	A. Questionário 1.....	107
	B. Guião da Entrevista 1	117
	C. Gráficos e Tabelas 1	118

ÍNDICE DE ANEXOS

A. Questionário	107
B. Guião da Entrevista	117
C. Gráficos e Tabelas	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género.....	58
Gráfico 2 – Grupos de idades.....	58
Gráfico 3 – Situação profissional	60
Gráfico 4 – Anos de experiência profissional.....	60
Gráfico 5 – Ocupação profissional	61
Gráfico 6 – Número de conexões no LinkedIn	62
Gráfico 7 – Frequência de vista do perfil no LinkedIn.....	63
Gráfico 8 – Frequência de publicação de informação no perfil do LinkedIn	63
Gráfico 9 – Natureza das publicações	64
Gráfico 10 – Interesses para a criação de um perfil no LinkedIn	65
Gráfico 11 – Partilha de experiências <i>versus</i> desenvolvimento profissional fatores aliciantes na construção de um perfil.....	76
Gráfico 12 – LinkedIn como uma ferramenta útil na procura ativa de trabalho	77
Gráfico 13 – Aspectos relevante no LinkedIn como ferramenta na procura ativa de trabalho	130
Gráfico 14 - LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento	78
Gráfico 15 - Aspectos mais relevantes no LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento.....	131
Gráfico 16 - A possibilidade de encontrar novos desafios, novos projetos contribuiu para a colocação do perfil no LinkedIn	79
Gráfico 17 - Aspectos relevantes que conduzem à construção de um perfil no LinkedIn	80
Gráfico 18 – Dendograma	136
Gráfico 19 - Esquematização do perfil completo	94

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1 – Habilitações Literárias.....	59
Tabela 2 – Cruzamento de dados entre género e interesses na criação de um perfil	66
Tabela 3 - Cruzamento de dados entre habilitações literárias e interesses para criação de perfil.....	118
Tabela 4 – Cruzamento de dados entre a situação profissional e os interesses para a criação de um perfil	67
Tabela 5 – Cruzamento de dados entre a ocupação profissional e os interesses para a criação de um perfil	119
Tabela 6 – Cruzamento de dados entre o grupo de idades e os interesses para a criação de um perfil no LinkedIn	68
Tabela 7 – Cruzamento de dados entre os anos de experiência profissional e os interesses para a criação de um perfil no LinkedIn	69
Tabela 8 – Motivações para a construção de um perfil no LinkedIn	121
Tabela 9 – Motivações para a construção de um perfil no LinkedIn (médias)	123
Tabela 10 – Aspectos mais relevantes na construção de um perfil no LinkedIn	71
Tabela 11 – Cruzamento de dados entre Género e aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	72
Tabela 12 – Cruzamento de dados entre as habilitações literárias e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	72
Tabela 13 – Cruzamento de dados entre a situação profissional e aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	73
Tabela 14 – Cruzamento de dados entre a ocupação profissional e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	125
Tabela 15 – Cruzamento de dados entre os grupos de idades e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	74
Tabela 16 – Cruzamento de dados entre os anos de experiência profissional e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn	75
Tabela 17 - Fatores valorizados no momento de aumentar a rede de contactos	126
Tabela 18 – Fatores valorizados no momento de aumentar a rede de contactos (médias)	128
Tabela 19 - Desvantagens em relação à utilização do LinkedIn como forma de recrutamento de recursos humanos	132

Tabela 20 – Desvantagens em relação à utilização do LinkedIn como forma de recrutamento de recursos humanos (médias)	134
Tabela 21 – <i>Number of cases in each cluster</i>	81
Tabela 22 - Anova	137
Tabela 23 – Cruzamento de dados entre o género e o <i>cluster number of case</i>	82
Tabela 24 – Cruzamento entre as habilitações literárias e o <i>cluster number of case</i>	83
Tabela 25 – Cruzamento entre a situação profissional e o <i>cluster number of case</i>	83
Tabela 26 – Estatística de grupo	139
Tabela 27 – Box’ S M	84
Tabela 28 – <i>Standardized canonical discriminant function</i>	85
Tabela 29 – <i>Classification results</i>	86
Tabela 30 – Cruzamento de dados entre a partilha de conhecimento e os <i>clusters</i> formados	87
Tabela 31 – Cruzamento de dados entre oportunidades de conhecer novas pessoas e os <i>clusters</i> formados	88
Tabela 32 – Cruzamento de dados entre a experiência profissional e os <i>clusters</i> formados	88
Tabela 33 – Cruzamento de dados entre identificação com o percurso profissional do indivíduo e os <i>clusters</i> formados	89
Tabela 34 – Cruzamento de dados entre conhecer novas pessoas e os <i>clusters</i> formados	90
Tabela 35 – Cruzamento de dados entre implicações éticas e os <i>clusters</i> formados	91
Tabela 36 – Cruzamento de dados entre desenvolver expectativas desajustadas em relação a oportunidade de trabalho e os <i>clusters</i> formados	92
Tabela 37 – Esquematização da utilização de contas do LinkedIn	142

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A emergência das redes sociais possibilitou envolver todos os utilizadores numa comunidade, promovendo a partilha de informações (Perez, Silva, Harvey & Bosco, 2013). As mesmas possuem repercussões ao nível da sociedade, o que permitiu que utilizadores e recrutadores visualizassem o mundo de trabalho de forma diferenciada, pelo que surge o LinkedIn, uma rede social especializada no recrutamento e seleção de indivíduos *online*. O LinkedIn veio revolucionar as técnicas tradicionais de recrutamento e seleção de recursos humanos, visto que permite aliar o seu perfil pessoal, o conteúdo do *curriculum vitae*, a partilha de publicações, a experiência profissional, a formação e as metas ambicionadas (Caers & Castelyns, 2011 *cit in* Chien & Suen, 2015).

O LinkedIn possibilita a redução de custos associados a estas técnicas, viabilizando o contacto mútuo entre recrutadores e utilizadores (Jacobs, 2009 *cit in* Sinha & Thaly, 2013). Portanto, os utilizadores colocam os seus perfis *online* na tentativa de obterem uma oportunidade de trabalho na área ambicionada, procuram também envolver-se em novos projetos, ou então simplesmente por entretenimento ou exposição social (Chiavenato, 2004). Por um lado, a internet é um meio que permite um relativo anonimato, uma vez que algumas das informações prestadas podem não corresponder à realidade dos factos, colocando em causa o processo de recrutamento e seleção (Perez, et al. 2013). Por outro lado, a colocação de informação *online* expõe o utilizador, onde a informação pode ser visualizada por recrutadores ou diretores, o que pode comprometer a contratação dos utilizadores ou colocar em perigo o seu posto de trabalho (Davison, Maraist & Bing, 2011).

O problema em estudo desta proposta de investigação incide sobre as técnicas de recrutamento e seleção, tendo como foco o LinkedIn. De modo, a obter uma estrutura coerente é necessário recorrer a perguntas de partida e, neste caso, formulámos as seguintes: qual é o perfil dos utilizadores desta rede LinkedIn?; quais as razões que levam à escolha da rede profissional LinkedIn?; quais as desvantagens do LinkedIn como ferramenta de recrutamento? Relativamente à delimitação do tema, é possível definir três critérios essenciais: o critério espacial, que incidirá sobre o universo de utilizadores do LinkedIn, o critério temporal que envolve o ano letivo de 2015/2016, por fim, o critério topológico, corresponde aos utilizadores da rede social LinkedIn.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O problema em estudo envolve as técnicas de recrutamento, tendo como objetivo de investigação o LinkedIn e os seus utilizadores. No sentido de obter de forma coerente uma estrutura clara e concisa é fundamental recorrer a perguntas de partida, como tal interligamos os objetivos, no sentido de focar a nossa investigação na resposta a três questões:

- Qual o perfil dos utilizadores do LinkedIn?
- Quais as motivações que conduzem à escolha da rede profissional LinkedIn?
- Quais as questões que são consideradas desvantajosas quando se utiliza o LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento?

No que respeita à delimitação da temática, é possível definir três critérios essenciais: o critério espacial, que incide sobre o universo de utilizadores do LinkedIn, seguido do critério temporal que envolve o ano letivo de 2015/2016 e, por fim, o critério topológico, que corresponde aos utilizadores da rede social LinkedIn.

Os objetivos são consequentemente divididos, sendo divulgados sob a forma de objetivo geral e específicos estipulados da seguinte forma:

- Geral

- i. Analisar o perfil dos utilizadores do LinkedIn e compreender as motivações para a colocação de um perfil nesta rede.

- Específicos

- i. Identificar o perfil dos utilizadores do LinkedIn presente na rede social;
- ii. Compreender as motivações da participação dos utilizadores nesta rede social;
- iii. Conhecer as desvantagens associadas ao LinkedIn quando utilizado como uma ferramenta de recrutamento.

1.3. Metodologia

A investigação envolve uma metodologia de carácter predominantemente quantitativo, uma vez que concebemos um questionário que colocamos *online*. Foi elaborado um instrumento de natureza qualitativa de forma completar as informações recolhidas através do questionário, a entrevista semiestruturada, a mesma foi aplicada em conjunto com uma colega

de mestrado que abordava a mesma temática ao especialista do LinkedIn, Rui Pedro Caraméz, conhecido por desenvolver e divulgar publicações sobre os benefícios da utilização da rede.

Em relação à análise de resultados recorreremos a três técnicas estatísticas essenciais com o objetivo de traçar o perfil do utilizador e compreender as suas motivações. Primeiramente foi utilizada a estatística descritiva, seguida da análise de *clusters*, posteriormente, decorrente da necessidade de aprofundar essa mesma análise foi realizada a análise discriminante. Para o tratamento da informação obtida através da entrevista utilizamos o método de análise de conteúdo

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação divide-se em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é destinado à apresentação da temática, das questões de investigação, dos objetivos, das opções metodológicas e da estrutura do documento.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura subdividida em vários sub-pontos de forma a analisar um conjunto de autores, teorias e modelos considerados essenciais para o tema, confrontando as suas opiniões.

O terceiro capítulo descreve, de forma detalhada, a metodologia utilizada de forma mais detalhada, indicando as técnicas escolhidas e os métodos utilizados.

O quarto capítulo é composto pela análise e discussão dos dados e consiste na análise profunda dos dados obtidos, seguida da discussão dos resultados.

O quinto capítulo é o da conclusão, onde se apresenta um resumo da investigação proposta, com algumas indicações sobre as limitações do estudo e possibilidades futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 As nuances da gestão de recursos humanos

2.1.1. Gestão de RH: o significado do conceito

O contexto mundial tem repercussões na forma de atuação das organizações, devido às constantes modificações, as mesmas têm a necessidade de alterar os seus procedimentos com o intuito de “sobreviver” às exigências de uma envolvente cada vez mais caprichosa (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Os procedimentos tradicionais tornam-se cada vez mais banais, as práticas que antes eram utilizadas não produzem o efeito desejado, as organizações lutam para fazer face à concorrência global, para se evidenciar perante o público-alvo, para se destacarem no mar de oferta existente, portanto, as empresas necessitam de soluções (Torrington, Hall & Taylor, 2005).

As soluções perante um contexto extremo, drástico, onde as mudanças ocorrem quase ao minuto, devem ser criativas, inovadoras, diferentes, contudo, seguras e, essencialmente, com qualidade, são as palavras mágicas que lideram a atualidade e a realidade empresarial. Encontramo-nos perante um impasse, como alcançar a magia necessária para promover as soluções que necessitamos? A resposta não é simples, dado que envolve o ativo chave de qualquer organização, o recurso humano. Este é considerado a valia mais importante de uma organização (Xavier, 2006).

As pessoas são o caminho para a concretização dos desafios da envolvente, pois o efeito de uma gestão eficaz e eficiente de recursos humanos possui implicações positivas na performance organizacional, sendo comprovado através de diversos estudos realizados na área. Caetano e Vala (2007) afirmam que “para além do braço, o homem é também um coração e uma cabeça”, destacando a sua importância, ao passo que Price (cit in Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010) fornece uma comparação trivial para compreendermos, como os recursos humanos assumem um lugar de destaque nas organizações, indicando que “como os penteados e as roupas, as ideias na gestão vão e vêm. Todavia, há uma que tem prevalecido, de forma, consistente nos últimos vinte anos: as organizações mais bem-sucedidas são as que utilizam de forma mais eficiente os seus recursos humanos”.

O conceito de recursos humanos abrange uma visão holística da organização, onde os departamentos estão interligados e dependentes, trabalhando para alcançar os objetivos determinados na estratégia a longo prazo (Xavier, 2006). Desta forma, o conceito está integrado na estratégia, passando pela responsabilidade de todos, quer de gestores de topo quer de supervisores. Se por um lado, a organização procura desenvolver uma cultura própria

e comportamentos adequados aos valores e missão da mesma, por outro lado, permite combinar os objetivos individuais com os objetivos traçados a longo e a curto prazo pela organização, pois fornece um estímulo para o colaborador e permite atingir as metas ambicionadas. No entanto, é essencial estabelecer pontos de comunicação, de forma a conseguir uma convergência de ambições.

Silva e Reis (2014) argumentam que o conceito de gestão de recursos humanos consiste em “otimizar o contributo humano para o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos, tendo em conta, todo um conjunto de fatores condicionantes, externos e internos à organização”, enquanto, Guest (cit in Cateano & Vala, 2007) indica que a gestão de recursos humanos impõe “uma estrutura proactiva, estratégica, de longo prazo e integrada”.

A gestão de recursos humanos tem sido um tema amplamente polémico, isto, porque o seu conceito tem originado contestação junto das comunidades académicas, cada autor coloca ênfase diferenciado consoante as suas convicções, tendo em conta, o universo de modelos explicativos existentes, no entanto, Caetano e Vala (2007) afirmam que “qualquer que seja o modelo proposto deverá contemplar os seguintes princípios: o princípio da unificação, que requer que o modelo descreva um fenómeno distinto; o princípio da estrutura dinâmica, que possibilite compreender as mudanças ocorridas nas mais diversas circunstâncias; e o princípio da consistência, segundo o qual, a informação interna que contém, esteja ordenada de um modo consistente e permita comparações com diferentes realidades”, ao passo que Cunha, *et al.* (2010) refletem sobre uma definição genérica de forma a clarificar a situação, assim declararam que o conceito de gestão de recursos humanos se “refere à capacidade de fazer com que as organizações funcionem”.

O debate que envolve o conceito de gestão de recursos humanos direciona atenção para as atividades que decorrem desta função, dita crucial pelos autores, como tal, o conceito primeiramente necessita de profissionais capacitados a nível técnico, comunicacional e relacional, pois a arena organizacional anseia por soluções que podem ser reveladas quando estes profissionais debatem com colaboradores sobre as suas motivações e aspirações, onde o duplo sentido é encontrar objetivos convergentes entre organizações e os seus recursos humanos, de forma a produzir o resultado ambicionado (Torrington, *et al.* 2005). Seguidamente, o desafio mais aliciante na gestão de recursos humanos transpõe para atração e retenção de talento, essa função fulcral, fornece marketing positivo à imagem da organização, a mesma tem o encargo de organizar, adaptar e criar ambientes favoráveis à atração de pessoas talentosas, posteriormente selecionadas, a tarefa passa pela promoção da integração e adaptabilidade dos selecionados à cultura empresarial e à função, por sua vez, à equipa de trabalho (Xavier, 2006). Contudo, o recurso humano necessita de ser estimulado,

como tal, a organização é um espaço onde a aprendizagem deve ser contínua, permitindo adquirir e desenvolver as competências e capacidades ambicionadas individualmente e inerente ao cargo desempenhado, surgindo desta forma a função de desenvolvimento. Por sua vez, a gestão de recursos humanos dispõe de uma visão global sobre a organização, desta forma, o enquadramento organizacional remete para um olhar sobre a envolvente interna e externa, no sentido, de enveredar por uma lógica estratégica e competitiva, no que respeita, ao conteúdo externo, a interpretação das tendências sociais, políticas, económicas e demográficas requerem uma ação proativa, uma vez que as mesmas demonstram a capacidade competitiva da organização, bem como, as suas ambições, em relação, à concorrência (Melanthiou, *et al.* 2015).

Este conceito assume, igualmente, um papel essencial, no que respeita, à obtenção de resultados, como já foi amplamente debatido anteriormente, a gestão de recursos humanos contribui para a expansão da motivação no corpo de colaboradores, elaborando sistemas que permitam ao funcionário obter um *feedback* sobre a sua prestação, como também de recompensa baseados na equidade, justiça, mérito e desempenho (Caetano & Vala, 2007).

2.1.2 A gestão de recursos humanos percecionado como um ativo na estratégia

As exigências do panorama atual impõem uma perspetiva holística sobre a organização, de forma a construir uma estratégia integrada que envolva os membros, logo, a estratégia é uma responsabilidade assumida que delimita os objetivos gerais e sustentáveis, tendo como foco, a prospeção a médio-longo prazo da organização, de forma a evidenciar a sua importância Silva e Reis (2014) destacam que a estratégia é “a arte de combinar, de dirigir certas operações quando estas devem opor-se a operações contrárias”.

Mintzberg, por sua vez, referencia estratégia como “uma força de mediação entre a empresa e a sua envolvente, cuja formulação requer uma interpretação da envolvente e uma linha de decisões organizacionais coerente com essa interpretação” (cit in Cunha *et al.* 2010).

Naturalmente, a estratégia geral de uma organização entrelaça os recursos humanos, uma vez que os mesmos são detentores de competências e capacidades que fornecem valor à empresa, permitindo dar resposta às exigências da envolvente externa, logo, a ligação entre recursos humanos e estratégia permite otimizar o desempenho dos colaboradores, no sentido, da rentabilidade sustentada (Caetano & Vala, 2007).

As condicionantes atuais permitiram o redescobrir da importância das pessoas junto da organização independentemente da função desempenhada, isto porque, as circunstâncias demonstram que este recurso excecional funciona como uma amálgama de criatividade

ilimitada proporcionando o fator competitivo que produz resultados efetivos numa organização (Silva & Reis, 2014). Neste sentido, a força competitiva da empresa é harmonizada através da obtenção da melhor performance de cada colaborador, onde a gestão de recursos humanos é imperatriz.

A gestão estratégica, jamais, poderá esquecer a incorporação dos recursos humanos, pois o novo paradigma da competitividade não é intermitente, pelo contrário, as suas oscilações simplesmente podem ser combatidas com a disponibilidade das pessoas para a missão, com o compromisso e envolvimento de cada um na procura ativa de soluções para os desafios impostos (Cunha, *et al.* 2010).

Os desafios exigem talento, exigem inovação, exigem criatividade, exigem empreendedorismo, exigem confiança, exigem qualidade. Estes requisitos podem modificar um desafio, criando uma janela de oportunidade, ou seja, a estratégia que materializa os recursos humanos perspectiva um desafio como uma *chance* de demonstrar a força que imana da organização, funciona com a possibilidade de demonstrar o potencial do capital humano presente na instituição (Melanthiou, *et al.* 2015).

A estratégia sem o envolvimento dos recursos humanos apresenta-se como um ardil vazio e irreal, dado que a alienação do capital humano transporta consequências no cenário atual, os estudos comprovados indicam que as boas práticas na gestão de pessoas promovem os altos níveis de desempenho, o conhecimento é considerado a única vantagem que fornece uma diferenciação para uma competição sustentável.

Cunha, *et al.* (2010) comentam que “as organizações com maior sucesso são as que sabem tirar melhor partido das competências e do talento dos seus membros”, estando assim demonstrado que não incorporar a gestão de recursos humanos na estratégia de uma organização é um erro que pode custar a sobrevivência da mesma.

2.1.3 Modelos de gestão de recursos humanos – *HARD & SOFT*

A estratégia de gestão de recursos humanos envolve modelos explicativos consoante as necessidades do contexto externo, portanto, a realidade onde floresce a ação estratégica não atribuiu de igual forma a mesma relevância aos recursos humanos, as conjunturas diferenciadas com requisitos distintos procuravam outro tipo de exigências (Cunha, *et al.* 2010).

1984 é o ano de relevância na temática de gestão de recursos humanos, como tal, ocorre uma reviravolta inesperada na envolvente que desagrega os padrões usuais, quebra a estandardização, rompe com as normas e as regras vigentes (Silva & Reis, 2014).

Antes do ano revelação, vigorava o modelo de Michigan, conhecido pela abordagem *Hard*, caracterizado pelo enfoque na racionalidade, custos e controlo, basicamente, o modelo apresentava fortes ligações à teoria X, a mesma idealizava os trabalhadores como instrumentos para alcançar o lucro (Homem económico), sendo considerados preguiçosos, máquinas que fazem parte da engrenagem apenas oleadas através do pagamento de uma renumeração.

Os preguiçosos recursos necessitavam de controlo extremo, dando origem frequentemente a sanções e pressões, no sentido, de melhorar a sua eficiência, vigorava o racionalismo exacerbado concentrado nos lucros e nos custos da mão-de-obra, neste sentido, a formação era um capricho que apenas estava ao nível dos melhores empregados, consoante a sua performance numa função específica (Cunha, *et al.* 2010).

Depois do ano em destaque, a envolvente é transfigurada, a gestão de recursos humanos ganha alento, uma nova roupagem, uma nova visão, o modelo é marcadamente centrado no capital humano e na sua valorização, onde as pessoas são consideradas recursos proativos, dinamizadores, comprometidos com as suas funções, com a organização e com a missão da mesma (Silva & Reis, 2014). Neste sentido, passa a vigorar o modelo de Harvard, uma visão *Soft* dos recursos humanos, abordagem baseada na teoria Y, a mesma é caracterizada pela motivação, comunicação, liderança, confiança e envolvimento, o colaborador é visualizado como um ativo com capacidades, detentor de autonomia para regular o seu trabalho e para aplicar as suas competências.

As diferenças de abordagens são visíveis nos pormenores, no que respeita, ao desenvolvimento de colaboradores, à avaliação de desempenho, à rotatividade de funções, até mesmo na valorização do recurso como uma pessoa que produz significado ao seu trabalho junto da organização. Esta abordagem perceciona o capital humano como um ser social e económico, o lucro continua a ser essencial para o crescimento e desenvolvimento da organização, mas os recursos humanos são visualizados como sociais, ou seja, carecem de estabelecer relações, necessitam de comunicar e merecem confiança, o seu potencial é estimulado em benefício da organização (Cunha, *et al.* 2010).

Os modelos de gestão de recursos humanos surgem em detrimento das necessidades existentes, Caetano e Vala (2007) alegam que “as principais diferenças decorrem da conflitualidade inerente aos pressupostos epistemológicos e da implicação prática de cada abordagem”, contudo, a realidade mostra que abordagem *Soft* possui idealizações da *Hard*, o que significa os alicerces de construção do modelo *Soft* se fundamentam no modelo *Hard*, variações desses modelos são amplamente utilizados na atualidade, tendo em consideração obstinações da envolvente externa (Cunha, *et al.* 2010).

2.1.4 Gestão de recursos Humanos como a vantagem competitiva da atualidade

Os sistemas de recursos humanos provocam influências na performance organizacional dos colaboradores permitindo aceder a uma fonte de conhecimento inesgotável, considerada a força impulsionadora das organizações. O conhecimento possibilita a transformação, inovação, criatividade, palavras que devem ser configuradas em ações que, uma vez desenvolvidas, criem valor na organização (Silva & Reis, 2014).

O *know-how* de uma organização são os seus colaboradores, visualizados como uma equipa que trabalha, no sentido, de destacar a sua empresa da concorrência, como tal, o conhecimento não parte apenas de uma pessoa, deve ser difundido amplamente por todos os canais através de uma comunicação aberta que valorize a partilha de perspetivas, criação de ideias, produtos e serviços que inundem o mercado com soluções proativas (Cunha, *et al.* 2010).

Este recurso encontra-se diretamente relacionado com a gestão de recursos humanos, isto porque, envolve o capital humano, mas também a tecnologia e informação, conferindo condições essenciais para relançar o jogo da competitividade através do oportunismo criado pelas fissuras existentes no mercado, portanto, surge o que se intitula de vantagem competitiva (Melanthiou, *et al.* 2015).

O conceito de vantagem competitiva decorre da aptidão de uma organização se destacar no seio da concorrência, basicamente, resulta da capacidade do corpo de talentos demonstrar a sua criatividade perante as exigências da envolvente. A criação de uma vantagem competitiva não elimina a concorrência, para tal, é fundamental conquistar uma atitude proativa, colocando o jogo da competitividade em relação à concorrência num nível superior, onde o objetivo é criar dificuldades de reação aos concorrentes (Cunha, *et al.* 2010).

A vantagem competitiva é liderada pelo conhecimento, onde o *know-how* permite que a organização alcance novos patamares, sendo uma ponte de ligação vocacionada para a obtenção de resultados. O conceito de vantagem competitiva sustentável exige uma prospeção no futuro, por sua vez é fundamental, visualizar o que ambicionamos e delinear um caminho para o conseguimento das ambições propostas, logo, os objetivos são traçados na estratégia a longo prazo podendo ser alvo de modificações decorrentes da imprevisibilidade da envolvente externa (Silva & Reis, 2014).

Naturalmente, a imagem da organização é fundamental para proporcionar capacidade de atração de novos talentos, permitindo a renovação do conhecimento, das práticas e técnicas utilizadas, no limite, confere uma nova roupagem à entidade, por sua vez, as práticas associadas à formação e desenvolvimento do capital humano assumem lugar de destaque, isto

porque, a simples atração de pessoas não basta para construir uma vantagem competitiva e colocar a empresa no apogeu em relação à concorrência, para tal, é necessário fornecer ferramentas que possibilitem estimulação do potencial humano, o progresso das suas capacidades e competências, a evolução pessoal e profissional, abarcando o crescimento dos colaboradores em junto com a organização, neste sentido, uma entidade que promova estas condições obtém uma conjectura favorável à retenção dos ativos humanos (Cunha, *et al.* 2010).

O recurso humano é apelidado constantemente de “o problema” da gestão, contudo, o problema é simultaneamente a solução, uma vez que o conhecimento produzido é uma fonte de sabedoria de valor inestimável que produz a vantagem necessária para vencer na arena de competitividade global que marca a realidade presente (Xavier, 2006).

2.2 Recrutamento e seleção

2.2.1 A concepção de recrutamento

O recrutamento é uma fração de grande relevância junto das políticas de recursos humanos, uma vez que é o alicerce para a identificação de capital humano, consequentemente, adota um conjunto de técnicas especializadas, de forma, a atrair candidatos que sejam dotados de algo especial que potencialmente origine valor junto da organização dando asas ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Conforme Silva e Reis (2014) referenciam, o conceito de recrutamento é “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair candidatos com o perfil exigido pelos postos de trabalho a ocupar dentro da organização”, Araújo e Garcia argumentam que “é o processo de identificação e de atração de um grupo de potenciais candidatos, de entre os quais se seleciona alguns para posteriormente serem contratados” (Araújo & Garcia, 2006 *cit in* Fernandes, 2014), Chiavenato (2004) envolve a sua reflexão sobre o facto de considerar que “recrutamento é o conjunto de técnicas e de procedimentos que pretende atrair os potenciais candidatos, qualificados e capazes, para ocupar cargos dentro da organização”, no limite, o conceito explora a capacidade de atração e retenção do capital humano, no sentido, de retificar as carências da organização.

Contudo, o conceito de recrutamento abarca outras tonalidades, não se limita a um sistema de informação que difunde as ofertas existentes na organização ao mercado de trabalho, aliás, a informação pode nem ser difundida, caso exista uma base de dados no seio da organização que satisfaça os critérios definidos em relação à função que se encontra disponível, essa é uma escolha que a entidade deve efetuar antes de avançar com o processo de recrutamento, assim, o conceito invoca a responsabilidade de captar talentos, identificar

prodígios, dirigir-se às fontes de oferta que satisfazem as suas necessidades e, por fim, envolver a retenção do capital humano selecionado no mínimo a curto prazo (Melanthiou, *et al.* 2015).

Este fragmento ativo no processo de gestão de recursos humanos, necessita de um planeamento cuidado que passa por todos os níveis de gestão, por conseguinte, não é um processo exclusivo dos especialistas em gestão de recursos humanos, pois circunscreve três fases essenciais que são da responsabilidade de toda a estrutura da organização, primeiramente, é fundamental um levantamento das carências existentes, perceber, claramente, o que faz falta à organização em termos de recursos humanos (Torrington, *et al.* 2005).

Seguidamente, é fulcral compreender as ofertas existentes em termos de capital humano no mercado de trabalho, por fim, é essencial identificar as fontes de recrutamento, bem como, as técnicas a aplicar. Ployhart (cit in Cunha, *et al.* 2010) elucida o envolvimento de toda a estrutura no âmbito do recrutamento objetando que “os esforços de recrutamento são provavelmente mais eficazes quando a organização enfatiza informação de ajustamento (entre a pessoa e a organização), proporciona detalhes sobre o cargo e a organização, seleciona e forma os recrutadores, trata os candidatos com justiça e respeito, usa procedimentos relacionados com a função, explica o propósito do processo de seleção, articula uma boa imagem da organização e cria uma campanha de recrutamento unificada, consistente e coerente (deverão os departamentos de marketing e recrutamento trabalhar em conjunto)”, como tal, a investigação do recrutamento busca envolver o supervisor da função disponível, o gestor dessa mesma função, bem como, o técnico de recursos humanos, cada um deles, efetua uma avaliação sobre o leque de candidatos que estão disponíveis a abraçar o cargo.

O processo de recrutamento abrange três perspetivas distintas, estas são adaptáveis, por um lado, consoante a evolução dos sistemas de gestão de recursos humanos, por outro lado, conforme as necessidades da envolvente externa e os requisitos das funções em aberto nas organizações, pelo que a abordagem tradicional remete para a realização do recrutamento através de jornais, revistas, agências de trabalho temporário, *headhunters*, consequentemente, surge uma nova perspetiva dos métodos considerados tradicionais que envolve jornais *online* ou *online headhunter*. Na atualidade, a vertente utilizada passa por portais, websites corporativos e profissionais, redes sociais, emails da rede de contatos (Fernandes, 2014).

O recrutamento surge como uma necessidade efetiva da organização, uma vez que é através da aquisição de talentos que construímos a possibilidade de criar uma vantagem competitiva, consequentemente, a mesma promove o crescimento e desenvolvimento da

entidade. Logo, a estruturação do recrutamento é fulcral no processo, contudo, os candidatos devem deter a capacidade de vender os seus *skills*, destacar o seu potencial, assegurar uma impressão favorável à sua seleção, naturalmente, recrutador e candidato entram num jogo de sedução, onde o candidato, tem como objetivo seduzir o empregador de forma a obter um lugar de destaque, neste processo, ao passo que o recrutador alicia o candidato, procurando passar uma imagem extremamente estimulante da empresa, aguçando a vontade e expectativas do candidato em questão, em relação ao seu futuro na organização, caso ocorra a sua seleção (Cunha, *et al.* 2010).

De forma generalizada, o conceito de recrutamento baseia-se no processo de atração, divulgação e entrada de candidatos qualificados para a função, possibilitando efetuar uma triagem primordial que permite o avanço do processo para a escolha dos CV's que se destacam perante a imensidão de currículos que inundam as bases de dados das organizações, neste sentido, promove o progresso no processo de seleção com o intuito de encontrar o melhor candidato para o desempenho do cargo que se encontra em aberto na organização (Torrington, *et al.* 2005).

2.2.2 Métodos e tipos de recrutamento

O seguimento do recrutamento ocorre quando existe uma função em aberto na organização podendo ter motivações variadas, passa pela saída de um colaborador ou transferência de um candidato, até mesmo por ampliação do capital humano da organização, no entanto, é sempre um processo que implica planeamento, pois transporta custos para a entidade, no caso de abertura de um novo cargo, os custos são adicionais pelo que devem estar contemplados na estratégia orçamental (Cunha, *et al.* 2010).

A tomada de decisão de avançar com o recrutamento implica uma caracterização do cargo disponível, consistindo na descrição da função e a forma como a mesma se enquadra na organização, inclusivamente, abrange as condições que a empresa necessita para o desempenho da função, bem como, o que a entidade pode oferecer (Silva & Reis, 2014).

Os métodos de recrutamento são utilizados, tendo em conta, o que se pretende com o processo e a tipologia do posto de trabalho disponível, como tal, é fundamental identificar a variedade de sistemas que se encontram ao dispor das organizações, dos quais são exemplos as empresas de *head-hunting*, que consistem empresas especializadas na área de recursos humanos diretamente vocacionadas para o recrutamento e seleção de profissionais, habitualmente, buscam na sua rede de contactos candidatos para altos cargos empresariais que, de outra forma, não estão ao alcance dos empregadores que não dominam a área; as

empresas de *outplacement* permanecem direcionadas para o apoio aos profissionais que procuram uma nova oportunidade no mercado de trabalho (Melanthiou, *et al.* 2015).

As empresas de recrutamento que incorporam atividades, não só de recrutamento e seleção, como também, de ingresso de profissionais temporários, geralmente, esta tipologia de procedimentos encontra-se associada ao recrutamento para quadros médios e inferiores; o e-recrutamento consistente num processo de recrutamento por meio da internet, sendo vantajoso perante os custos mínimos que acarreta; o recrutamento interno, busca no seio da organização as valências necessárias para ocupar uma determinada função, ocorrendo uma transferência ou promoção dos colaboradores presentes na entidade (Caetano & Vala, 2007).

Assim, também é possível recorrer à publicação de anúncios na comunicação social, sendo um dos meios amplamente utilizados junto de recrutadores, a publicação de anúncios pode ser idealizada em jornais e revistas, ao enveredar por este processo, a descrição detalhada do que se pretende é fundamental; as bases de dados dos centros de emprego são frequentemente utilizadas, nomeadamente, pela população mais jovem com o intuito de obter o primeiro emprego; as instituições de ensino, conferências e palestras em universidades são uma forma de dar a conhecer as necessidades da organização aos jovens talentos que terminam a sua formação; candidaturas espontâneas permitem descobrir talentos escondidos, fornecem à organização uma base de dados sobre os possíveis interessados em fazer parte da organização; também os organismos profissionais como sindicatos dispõem de formas de divulgar as ofertas evidenciadas nas entidades; os intercâmbios com outras instituições possibilitam a partilha de informação em relação aos contactos pré-estabelecidos com candidatos; por fim, existe a rede de conhecimentos, este método partilha as vagas pelos amigos e conhecidos dos colaboradores da entidade (Silva & Reis, 2014).

Essencialmente, o recrutamento pode ser dividido em três enormes tipologias, por um lado, evidenciamos o recrutamento interno, o mesmo é caracterizado pela procura de vagas entre os colaboradores da empresa, remetendo para promoções e transferências baseadas no desempenho, aquisição de competências que demonstrem o potencial para desenvolver a função, estabelece uma boa prática na organização e fornece aos candidatos internos, uma janela de oportunidade, pode traduzir-se num incentivo para trabalhar arduamente e contribuir para a retenção de capital humano (Melanthiou, *et al.* 2015).

No limite, é considerado um fator extra de motivação, uma vez que os colaboradores sabem que possuem possibilidades de subir na carreira e alcançar as suas metas profissionais, contudo, no seio do recrutamento interno, existe a necessidade de tomar opções, passando por três soluções executáveis, a primeira associada à escolha direta, consiste na escolha, tendo como ponto de partida, a nomeação pelos altos cargos da empresa, sem poder de reflexão,

seguidamente, o concurso interno apresenta-se como uma solução que se baseia na divulgação de um anúncio sobre vaga que se encontra disponível, onde as partes interessadas efetuam candidaturas, por fim, surge a recomendação que compreende a rede de contactos dos colaboradores, ou seja, ocorre uma recomendação de um amigo por parte de um colaborador no interior da entidade para a vaga que se encontra em aberto (Cunha, *et al.* 2010).

As vantagens do recrutamento interno encontram-se conectadas com a diminuição de custos e ganhos em termos de eficiência, pois os anúncios são colocados na intranet ou nas *newsletters* da organização, ao nível dos colaboradores a ocupação do cargo corre de forma mais rápida, a cultura da empresa está incorporada no indivíduo que vai ocupar o lugar pelo que a adaptação é facilitada, neste sentido, a entidade transpõe uma imagem atrativa e apelativa para o corpo de trabalho (Melanthiou, *et al.* 2015). As limitações ocorrem devido ao facto de o recrutamento interno abandonar a possibilidade de considerar inúmeros candidatos limitando o perfil para a função, por sua vez, o ambiente da organização pode acusar a pressão em virtude da competição excessiva para os lugares disponibilizados, no seguimento de expectativas desfraldadas, também a longo prazo existem limitações, dado que a renovação do talento não ocorre o que pode condicionar a capacidade competitiva das organizações (Caetano & Vala, 2007).

Por outro lado, o recrutamento externo ocorre quando a gestão de recursos humanos procura satisfazer as necessidades da entidade através da seleção de candidatos fora da organização, pode decorrer de uma opção estratégica ou em virtude do facto de os colaboradores já integrados na organização não possuírem a qualificação necessária para preencher a função disponibilizada (Melanthiou, *et al.* 2015).

Este procedimento carece de planeamento na política orçamental, uma vez que transpõe um custo efetivo para a organização, a planificação é exigida também ao nível dos métodos selecionados perante o vasto conjunto de procedimentos disponíveis. A primeira escolha, em relação, à tipologia do recrutamento externo ocorre na opção entre recrutamento direto e indireto, relativamente ao direto, a organização recorre a canais diretos baseados no alicerce da comunicação social ou semelhantes, sendo exemplo, as candidaturas espontâneas, anúncios, palestras, conferências, instituições universitárias, enquanto o indireto ocorre perante as dificuldades em localizar os recursos pretendidos, seja por ineficiência do processo anterior, por ausência de bases de dados credíveis ou apenas porque não existe um domínio da organização sobre a temática de recrutamento e seleção em recursos humanos, sendo exemplo, as empresas de *headhunting*, as empresas de *outplacement*, as empresas de recrutamento (Cunha, *et al.* 2010).

As vantagens ao nível da opção pelo recrutamento externo fundamentam-se através da abundância de candidatos disponíveis, fornecendo qualificação, *know-how*, novas perspectivas e novos talentos a serem explorados. As limitações envolvem os custos com despesas para promover a vaga existente e com a remuneração fixa do colaborador, exige um desenvolvimento mais lento e obriga os recrutadores a efetuarem pesquisas, investigação para conhecer os candidatos em profundidade, também surge um tempo experimental onde ocorre um período de adaptação e identificação com a cultura empresarial praticada, incorporação de valores, regras, normas, métodos de trabalho, estilo de liderança que podem chocar com aqueles que eram, anteriormente, praticados pela organização anterior (Melanthiou, *et al.* 2015).

Por fim, o recrutamento misto apresenta uma opção viável, uma vez que abrange tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo, basicamente, o recrutamento é efetuado através das duas vertentes, por fontes diretas e indiretas, ocorrendo uma combinação que retifica as limitações anteriormente apresentadas de cada tipologia de recrutamento (Silva & Reis, 2014).

Este método expõe três opções de escolha, a primeira baseia-se no recrutamento externo, dando origem, seguidamente ao recrutamento interno, a organização opta por explorar o conjunto de candidatos disponíveis externamente, caso os resultados obtidos não satisfaçam as exigências surge o processo de recrutamento interno, a segunda escolha apresenta-se de forma inversa, ou seja, a entidade fornece prioridade aos colaboradores que já pertencem ao corpo de trabalho da organização, salvo a exceção de não existirem candidatos que saciem as necessidades ocorre o recrutamento externo, seguidamente, a última opção surge perante um recrutamento interno e externo, a ser efetuado de forma simultânea, naturalmente, a terceira escolha envolve uma prática de gestão equitativa perante os conhecimentos e qualificações de todos os candidatos, contudo, uma boa gestão enaltece o capital humano interno no caso de igualdade de requisitos (Xavier, 2006).

2.2.3 E- recrutamento

A utilização progressiva da internet antecipava uma revolução na comunicação, paralelamente, o cenário, em relação, aos meios de recrutamento foi alvo de enormes e profundas alterações, presentemente, a pesquisa de emprego através da web é imprescindível, pelo que o *e-recruitment* é considerado o futuro da gestão de recursos humanos (Melanthiou, *et al.* 2015).

O *e-recruitment*, também apelidado de recrutamento eletrónico, é caracterizado pelo facto de todo o processo de recrutamento girar em torno da internet, quer via *e-mail*, quer através de qualquer outro subsistema de comunicação inovador que permita rececionar e executar seleções de candidaturas efetuadas *online* (Cunha, *et al.* 2010), logo, devido à evolução/revolução tecnológica é um processo em clara expansão pelo mundo, considerado a ferramenta que vigora no panorama atual, no que se refere à gestão de pessoas (Silva & Reis, 2014).

Essencialmente, a vantagem do recrutamento eletrónico é o facto de envolver as empresas possibilitando uma interação entre empregador e candidato, mas também desenvolve uma janela de oportunidade que permite entender as características da empresa a qual se candidata, por sua vez, possibilita conhecer as bases da cultura organizacional que domina a entidade, neste sentido, este processo desenrola-se, de forma, mais rápida dada a hipótese de transpor algumas etapas de provisão (Chiavenato, 2004), Martins (2001) coloca uma questão pertinente que permite elucidar sobre esta temática “para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da internet as respostas são quase imediatas?” (*cit in* Cunha, *et al.* 2010).

Devido ao mundo de possibilidades que a internet circunda, o recrutamento eletrónico compreende diversos recursos, tais como, as bases de dados de currículos, as páginas web das empresas, os *sites* oficiais de entidades, bem como, páginas especializadas em procura e oferta de trabalho (Silva & Reis, 2014), contudo, as hipóteses de utilização também são imensas, no entanto, é um método destacado pela facilidade de acesso a um conjunto de candidatos com competências e capacidades necessárias para o preenchimento das vagas disponíveis, assim quase como por magia surgem imensos candidatos que são filtrados, posteriormente, por um sistema informático (Torrington, *et al.* 2005).

A rapidez no processo de recrutamento eletrónico é inerente, tanto para empregador como para candidato, uma vez que o acesso às ofertas é disponibilizado para todo o mundo, ou seja, o recrutamento de hoje, não se restringe a um espaço físico, o mesmo é desenvolvido globalmente para o acesso a candidatos de todo o mundo, alargando, consequentemente, o leque de potenciais interessados (Cappelli, 2001 *cit in* Melanthiou, *et al.* 2015).

O recrutamento *online* confere um mundo de possibilidades às entidades empregadoras, tais como, realização de entrevistas através de skype, testes psicotécnicos e testes de aptidão, formulários interativos, repostas a e-mails na hora, nomeadamente a autorresposta (Armstrong, 2009).

Independentemente do tamanho das organizações, o objetivo em relação ao recrutamento é evidente, atrair e rastrear candidatos com o intuito de reforçar o seu capital

humano, contudo, encontrar o indivíduo ideal com menos custos desenvolve um processo eficaz e eficiente, no que respeita, ao orçamento proposto, por sua vez, a aquisição de talento constitui uma vantagem competitiva (Melanthiou, *et al.* 2015), ao passo que, o procedimento tradicional envolve um dispêndio superior de tempo, no entanto, é necessário olhar com nitidez de forma a perceber o método ideal em termos de custo eficiência.

O *e-recruitment* conectou-se às redes sociais, beneficiando do seu poder e expansão, a realidade reinventou o mundo dos currículos, conduzindo a população mundial a publicar as suas competências *online* nos seus perfis pessoais, em busca de novas oportunidades num mundo globalizado (Cunha, *et al.* 2010).

As redes sociais, não foram criadas com este intuito, mas como tudo o que o homem cria, também revoluciona, as novas instâncias do mercado de trabalho assim o exigem. Basicamente, as redes sociais permitem desenvolver um perfil, criar e partilhar conexões com outros utilizadores da rede e visualizar perfis, publicações e conexões entre os outros utilizadores. Mas o homem ambicionava mais, queria uma rede de partilha de conhecimentos, queria uma rede que ligasse os utilizadores ao mundo, queria uma rede que despertasse para questões sociais, questões políticas, queria uma rede onde a opinião seja ouvida, queria uma rede social, porém profissional (Silva & Reis, 2014).

A emergência das redes sociais profissionais modificou o processo de *e-recruitment*, a atualidade permite efetuar publicidade em relação a vagas, informações de conferências, de conteúdos interessantes, de postos de trabalho disponíveis, marketing sobre a cultura empresarial, missão e valores da entidade, desenvolvendo um contacto mais direto entre empregador e candidato, por sua vez, os formulários são disponibilizados *online* e podem ser preenchidos em qualquer altura, em qualquer lugar, bastando para isso uma ligação à internet (Armstrong, 2009). Estas transformações foram, de tal forma, acentuadas que todas as entidades com ambições de crescimento e desenvolvimento necessitam de uma página nas redes sociais, não apenas por questões de recrutamento, mas também para divulgar a sua imagem a nível internacional, assim as redes sociais evidenciam as organizações na comunidade de pessoas presente na rede (Silva & Reis, 2004).

O facto de as organizações incorporarem o espírito do *e-recruitment* através da criação de uma página numa rede social, desenvolve a capacidade de atração e retenção do capital humano (Melanthiou, *et al.* 2015), sendo esta uma das preocupações essenciais nas entidades, a atração e retenção de funcionários talentosos consiste na força de trabalho que cria condições para a obtenção de uma vantagem competitiva num ambiente onde a mudança é latente (Torrington, *et al.* 2005).

O *LinkedIn* é uma rede social profissional em franca expansão, é visualizado como uma janela de oportunidade que permite estabelecer contacto entre recrutadores e candidatos, assim, é uma rede social vocacionada para a procura de trabalho, considerado um *online job providers* (Melanthiou, *et al.* 2015), este termo encontra-se diretamente associado às redes sociais profissionais, onde o objetivo é atrair candidatos para a construção de um perfil, esse perfil é mais que um currículo, passa pela divulgação de competências, capacidades, experiência profissional, formação, características da personalidade, basicamente, trata-se de provar ao recrutador que este é o candidato ideal para a função, no limite, o *online job providers* seduz os candidatos a construírem um currículo com atitude (Torrington, *et al.* 2005).

Relativamente aos recrutadores, eles despontam sobre duas formas, primeiramente surgem os recrutadores corporativos, consistem em empresas que procuram preencher as suas vagas através do *e-recruitment*, por fim, emerge os recrutadores de terceiros ou consultoras, abrangem empresas que fornecem serviços especializados de recrutamento e seleção, ou seja, são empresas cuja atividade se dedica à contratação de candidatos para outras organizações (Melanthiou, *et al.* 2015).

O *e-recruitment* harmoniza duas formas, a primeira envolve a página da organização, a mesma dispõe das vagas em aberto, dos produtos e serviços disponibilizados pela entidade, a segunda abrange as agências *online*, estas desenvolvem o trabalho das abordagens tradicionais como jornais e centros de empregos, contudo, a grande vantagem dos mesmos é que este trabalho é efetuado *online*, ou seja, os anúncios são publicados no mundo cibernético, posteriormente, conduzem à triagem de currículos considerados ideais para a função disponível (Torrington, *et al.* 2005).

O século XXI é marcado por mudanças, estas ocorrem a um ritmo alucinante cada vez que se percebe a iminência de uma inovação tecnológica, como tal, todos os dias surgem novas ideias, novos produtos, novos serviços, novas formas de reinventar o que já foi inventado (Xavier, 2006), as transformações são inerentes à atualidade, as organizações têm a necessidade de se desenvolverem, os indivíduos de se transfigurarem e acompanharem essa inovação, a realidade assim o impõe, a globalização assim o exige, a metamorfose é evidente tomando a forma de um camaleão (Armstrong, 2009).

A incorporação dos recursos humanos na estratégia da organização conferiu uma enorme relevância à temática do recrutamento, uma vez que estamos a recrutar os futuros talentos da entidade que constituem capital humano com capacidades para desenvolver vantagens competitivas (Melanthiou, *et al.* 2015), logo, o recrutamento eletrónico é um símbolo da inovação e tecnologia ambicionado na área dos recursos humanos, sendo uma

opção viável cada vez mais utilizada para a pesquisa de candidatos (Torrington, *et al.* 2005).

Os recrutadores fundamentam a sua escolha pelo *e-recruitment*, devido à relação entre custo benefício, numa questão de minutos é possível o acesso a candidatos a nível mundial a um custo relativamente baixo (Torrington, *et al.* 2005), a imagem que a entidade transmite, também é um importante fator de escolha deste método, a opção por recrutamento eletrónico envolve mais do que custo benefício, abrange uma estratégia inovadora que causa uma imagem positiva junto dos jovens, os mesmos percecionam a entidade como inovadora e com uma estratégia flexível orientada para a tecnologia (Melanthiou, *et al.* 2015), sendo um requisito que atrai capital humano.

A escolha pelo *e-recruitment* é particularmente visível em empresas reconhecidas, uma vez que os candidatos buscam oportunidades em organizações conhecidas pelo seu trabalho, posteriormente, recorrem a empresas que não reconhecem (Armstrong, 2009). As grandes vantagens deste método passam por atingir um elevado número de candidatos com qualidade a um custo reduzido para a entidade, produzindo soluções de forma mais rápida e eficiente (Xavier, 2006), outra situação que atrai os recrutadores para a utilização desta metodologia é o mundo de possibilidades de candidatos a nível mundial, como também o facto de o acesso não estar condicionado, ou seja, a disponibilidade é 24 sobre 24 horas (Torrington, *et al.* 2005).

Contudo, apesar do mundo de possibilidades decorrentes deste método, ainda existem muitas questões práticas que são motivo de preocupação quando a opção das organizações passa pelo recrutamento eletrónico (Armstrong, 2009). Um dos principais problemas que decorre da utilização do *e-recruitment* é a quantidade de candidaturas rececionadas que não possuem o perfil indicado (Torrington, *et al.* 2005), este constrangimento é inerente ao facto de o anúncio ser publicado na internet, a facilidade de resposta está à distância de um clique, pelo que muitos são os candidatos que enviam o seu currículo mesmo sabendo que o perfil não é o indicado perante a descrição do recrutador (Armstrong, 2009).

No entanto, esta situação pode ser ultrapassada quando é utilizado um *software* que efetue a triagem dos currículos que não se encaixam nas necessidades da entidade (Torrington, *et al.* 2005). Por sua vez, o recrutamento eletrónico transmite um carácter impessoal a este método, estando relacionado com inúmeras questões éticas, nomeadamente devido à utilização de informação pessoal publicada nos perfis para a tomada de decisões finais, provocando impactos negativos junto dos candidatos (Cunha, *et al.* 2010). Outra questão que envolve esta abordagem é o intitulado “fosso digital”, este termo consiste na desigualdade de acesso aos recursos *online* para grupos considerados economicamente desfavorecidos (Chiang & Suen, 2015), esta situação limita o perfil dos candidatos, porque exclui quem não beneficia dos privilégios da internet (Armstrong, 2009).

Perante este panorama, a opção pelo recrutamento eletrónico é seguida pela combinação de um *software* de triagem, o mesmo tem a função de monitorizar e processar as candidaturas de todos os aplicantes, no entanto, os custos fazem parte do processo, sendo essencial a existência de um orçamento detalhado que envolva os custos com a aquisição do *software*, mas também a formação para dominar a tecnologia adquirida (Melanthiou, *et al.* 2015). Por fim, não podemos negligenciar a importância da triangulação de métodos, o *e-recruitment* é integrado na estratégia da organização, sendo conjugado com outros procedimentos (Cunha, *et al.* 2010).

2.2.4 A noção de seleção

A seleção é um dos processos mais exigentes das políticas de recursos humanos, uma vez que envolve o futuro da entidade, basicamente, a escolha que é idealizada pelo processo de seleção traduz consequências práticas na organização, sejam positivas ou negativas. O processo de seleção abrange uma tomada de decisão que posteriormente se traduz numa contratação, ou seja, restringe ao máximo os candidatos, assume uma escolha efetiva, uma decisão, uma preferência (Chiavenato, 2004).

A aparência de escolha baseia-se, fundamentalmente, nas funções definidas, no limite, orienta-se a seleção para o perfil mais adequado, tendo em conta, as exigências associadas à tarefa, contudo, a seleção compreende bem mais que uma simples escolha, a opção conecta critérios de ética e justiça, características pessoais, conhecimentos técnicos e experiência que originam o candidato ideal para a ocupação do cargo disponível (Armstrong, 2009), o futuro começa a ser traçado envolvendo este membro, obtendo um cálculo da performance que julgamos conquistar através desta contratação (Cunha, *et al.* 2010).

Os processos de recrutamento e seleção são complementares, na medida em que ambos coexistem e funcionam para o mesmo objetivo, sendo visualizados como duas fases do mesmo processo, enquanto o recrutamento é a derradeira primeira fase de triagem, a seleção é a tomada de decisão final, a opção dentro do leque de escolhas possíveis, a preferência pelo candidato que advém do recrutamento, a predileção sobre o indivíduo que se adequa ao cargo e onde se perspetiva a obtenção de um melhor desempenho (Chiavenato, 2004), visando a manutenção ou o aumento da eficiência e eficácia da equipa de trabalho.

A seleção minuciosa deverá alcançar candidatos que dispõem de maior pretensão para obter performances elevadas, para assumir um compromisso de vínculo com a organização, sendo um processo que envolve aculturação, basicamente, o candidato é submetido a um processo de aprendizagem na tentativa de moldar o mesmo às regras e normas que vigoram

na entidade, bem como, à cultura definida pela equipa onde o colaborador será inserido, incorporando desta forma a identidade da empresa (Cunha, *et al.* 2010).

A conquista de uma decisão fundamentada, consciente e coerente nem sempre é fácil, a escolha de um candidato comporta consequências, Drucker (1988) argumenta que “se coloco uma pessoa numa determinada função e ela não a satisfaz corretamente, cometo um erro. Não devo censurar essa pessoa, não posso invocar qualquer princípio. O facto é que cometi um erro. (...) De todas as decisões tomadas por um executivo, nenhuma é tao importante como as decisões que se referem às pessoas, pois são elas que determinam a capacidade de realização da organização. Portanto, essas decisões devem ser bem tomadas” (*cit in* Cunha, *et al.* 2010), a responsabilidade de tomada de decisão no que envolve a seleção, não pode ser tomada de forma imponderada, uma vez que coloca em causa o futuro da entidade, tal como, Drucker refere as decisões que abrangem os recursos humanos são vitais e contribuem para o desenvolvimento da organização, pelo que devem ser apoiadas por métodos que permitam chegar a uma decisão coerente tendo em conta os objetivos para a função.

O processo de seleção é apoiado em inúmeras técnicas, como é o caso da “análise curricular, verificação de referências, entrevista, questionário, testes e recurso à *assessment centers*” (Silva & Reis, 2014), dado a necessidade de alcançar uma informação concreta e correta que permita a tomada de uma decisão de forma consciente e informada.

2.2.5 Métodos e técnicas de seleção

Os métodos e técnicas que incorporam o processo de seleção visam a tomada de uma decisão consciente, no limite, permitem recolher o máximo de informação possível, de forma, a suportar a escolha do candidato. Contudo, é fundamental identificar a técnica adequada para cada caso, existindo a possibilidade de combinar alguns métodos de forma a conhecer pormenorizadamente cada indivíduo (Silva & Reis, 2014).

Primeiramente surge a técnica da verificação de referências, consistindo no que vulgarmente é denominado de carta de recomendação, através da leitura pormenorizada deste item, é possível verificar a informação fornecida no currículo, bem como, aprofundar o conhecimento acerca da experiência profissional do candidato (Caetano & Vala, 2007).

A entrevista de seleção é um dos métodos mais utilizados neste processo, baseando-se numa conversa que pode dispor de um formato ou guião pré-definido, no sentido, de direcionar a entrevista para investigar os conhecimentos, capacidades e comportamentos do candidato. Esta técnica pode assumir três variantes, entrevista não estruturada que consiste num conjunto de questões que não se encontram pré-estipuladas, as mesmas vão surgindo no

decorrer da entrevista, onde o objetivo é deixar o candidato expor as suas ideias, a intervenção do entrevistador ocorre quando existe necessidade de clarificar alguma questão; por sua vez, a entrevista semiestruturada decorre de acordo com um formato, ou seja, existe um conjunto de questões estipuladas que garantem a equidade necessária perante todos os candidatos; por fim, a entrevista estruturada comporta um conjunto de questões estandardizadas, colocadas sobre uma ordem específica, ou seja, para a mesma função a entrevistas dispõe das mesmas questões para todos os candidatos, genericamente são compostas por questões fechadas, basicamente, consistem em questões antecipadamente escritas com padrões de resposta, sendo apresentadas sobre opções múltiplas (exemplo: verdadeiro/falso, sim/não) (Cunha, *et al.* 2010).

Decorrente da entrevista, despontam alguns formatos igualmente utilizados, a entrevista individual, onde existem duas pessoas em interação, entrevistador e entrevistado, sendo um formatos bastante utilizado pela sua rapidez; a entrevista em série, a mesma ocorre posteriormente à entrevista individual, consistindo num conjunto de entrevistas onde se sucede a modificação do entrevistador; o painel de entrevistadores consiste numa prática onde os mesmos atuam em simultâneo; ao passo que, a entrevista de grupo consiste numa entrevista com diversas pessoas em paralelo, no sentido, de testar competências relacionais e comunicacionais, verificar quem se destaca do restante grupo, observar o seu comportamento e os níveis de *stress*; a entrevista social é um método mais informal, onde os entrevistados não têm conhecimento que estão sobre este tipo de observação; entrevista de *stress* é colocada durante o decorrer de uma entrevista, onde “o entrevistador assume um papel hostil, provocador, e coloca o entrevistado, de forma inesperada, perante uma questão desconfortável”, o objetivo essencial é causar um descontrolo emocional, no sentido, de compreender como o entrevistado lida com situações de stress; outras possibilidades são as entrevistas por telefone e as entrevistas virtuais (Silva & Reis, 2014).

O questionário, à semelhança da entrevista, envolve um conjunto de questões que pretendem elucidar sobre a personalidade do candidato, permite compreender a ligação entre os traços de personalidade ambicionados para a função e a tarefa efetivamente desempenhada, esta técnica é bastante utilizada no processo de seleção, uma vez que controlar e organizar dados (Caetano & Vala, 2007).

Os testes decorrem da necessidade de avaliar as características dos candidatos, sejam de cariz mental, psicológico, cognitivo, passado por conhecimentos, aptidões e habilidades, permite testar o candidato, no sentido, de verificar se as suas características e competências se adequam à função disponível (Cunha, *et al.* 2010).

Por fim, os *assessment centers* são uma ferramenta de diagnóstico com base nas

competências dos indivíduos, é um instrumento que identifica as características de cada candidato, consiste numa técnica onde ocorre a simulação de situações reais, basicamente, o candidato é colocado sobre um cenário real de trabalho, confrontado com desafios e problemas concretos que advém da função para a qual se candidata. Este método é utilizado, de forma, adicional às técnicas disponíveis, usualmente, mistura entrevistas ou questionários, pelo que não possui autonomia relativamente aos outros métodos (Silva & Reis, 2014).

2.3 Desenvolvimento e Gestão de Carreiras

2.3.1 O sentido da gestão de carreiras

As mudanças que caracterizam o mercado de trabalho colocam novas exigências, não só nas organizações como também nos profissionais, a realidade profissional foi transformada, a atualidade é marcada pelo sentimento de realização profissional, isto é, as novas imposições modificaram a forma como os trabalhadores visualizam o emprego (Melanthiou, *et al.* 2015). A noção de trabalho é alterada e perspectivada mais além, o que significa que um emprego não é uma função que se destina apenas ao lucro, importa a realização profissional, a qualidade de vida, a possibilidade de desenvolvimento na carreira. A qualidade de vida é um conceito que se desenvolve intimamente através de um emprego, a resposta torna-se simples, a população ativa passa mais tempo no local de trabalho, como tal, naturalmente a carreira assume um lugar de destaque pois fortalece o sentimento de realização profissional, contribuindo para a qualidade de vida (Cunha, *et al.* 2010).

A perspetiva global do mercado de trabalho requer empregados satisfeitos, produtivos, inovadores, este cenário apenas é conseguido quando o colaborador se encontra satisfeito com as suas condições de trabalho, quando o ambiente organizacional assim o favorece, quando as condições monetárias são apelativas, quando existe a possibilidade de evolução, aprendizagem, e essencialmente, quando o seu conhecimento e o seu trabalho são reconhecidos, traduzindo-se no desenvolvimento profissional, no limite, quando o trabalhador é inundado por um sentimento de felicidade no seu local de trabalho (Silva & Reis, 2014).

Neste sentido, a gestão de carreiras é um tópico de extrema importância, uma vez que qualquer colaborador visualiza o crescimento profissional como fundamental para a manutenção do vínculo à organização. Contudo, não podemos visualizar a gestão de carreiras como um sistema isolado, este é um programa alinhado com as políticas de gestão de recursos humanos, devendo ser integrado na estratégia da organização, dado que o seu sucesso depende de um planeamento cuidado, essencialmente subordinado ao caminho que é traçado pela entidade para alcançar os seus objetivos (Caetano & Vala, 2007).

O sistema de gestão de carreiras consiste num conjunto de programas que avaliam as necessidades futuras da empresa, conjugam as carências dos indivíduos e os objetivos estratégicos, logo, assistimos a um jogo de negociações entre metas pessoais e profissionais de cada colaborador e as pretensões futuras da organização. A implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras envolve custos, abrange profissionais capazes que consigam lidar com as exigências da incorporação destes programas, para tal, é necessário investimento e formação, o que impõe a necessidade de incorporação destes programas na estratégia global da organização (Cunha, *et al.* 2010).

A incorporação do sistema de desenvolvimento de carreiras envolve um plano de ação, programado antecipadamente consoante as necessidades sentidas pelos colaboradores e pelas carências futuras em termos de capital humanos, no entanto, esta situação não circunscreve as atuações pretendidas, este programa busca o envolvimento de todos, avalia as competências de cada um e posteriormente, exige um *feedback* perante os resultados obtidos. Desta forma, existe um levantamento efetivo sobre as ambições de cada um, cabe à organização potenciar o desenvolvimento de oportunidades que se possam traduzir no alcance de objetivos pessoais e, por sua vez, cabe ao colaborador aproveitar as janelas de oportunidade que surgem (Silva & Reis, 2014).

2.3.2 A ótica da gestão de talentos

O talento é a chave para o sucesso de inúmeras organizações, é um conceito que diferencia, cria, inova, transforma, sendo, por isso, mesmo considerado sinónimo de capital humano, onde o homem é o ator principal enquanto o mundo é o seu palco de atuação (Beechler & Woodward, 2009 *cit in* Martins, 2014). O conceito envolve mais que um desempenho de excelência, abrange comprometimento, paixão pelo trabalho desenvolvido, êxtase por criar e inovar, entusiasmo por deixar a sua marca no futuro, em última análise, o talento é o “ato” que diferencia os bons dos maus atores (Palma & Lopes, 2012 *cit in* Martins, 2014).

O capital humano é um elemento fulcral para uma entidade pois é através do seu talento que se criam as condições necessárias para desenvolver uma vantagem competitiva (Cunha, *et al.* 2010), portanto, o talento necessita de uma gestão cuidada que percecione o potencial de cada colaborador, bem como, desenvolva a melhor forma de retirar partido desse mesmo talento (Martins, 2014). O talento está patente em todos os indivíduos, cada um da sua forma, por esse mesmo motivo, a política de recursos humanos tem a responsabilidade de despertar o melhor de cada colaborador e direcioná-lo, no sentido, de explorar as

possibilidades que advém de cada talento (Caetano & Vala, 2007).

A presença deste conceito incorpora três características, a competência que envolve as capacidades e valores que são inerentes à função desempenhadas na organização, o compromisso no sentido de desenvolver a entidade através do seu trabalho e, por fim, a contribuição do trabalho que cada um desenvolve para fomentar o crescimento da instituição, ou seja, o corpo de trabalho tem que sentir que faz parte da organização e que a sua função e o trabalho por si desempenhado possuem uma valia fundamental junto da empresa, logo, a organização é um corpo que necessita de mecanismos para funcionar, contudo, para se destacar da competição envolve capital humano dotado de talento de forma a criar uma oportunidade para se impor perante a concorrência global (Martins, 2014).

A gestão de talentos é assumidamente uma estratégia de negócios, o objetivo passa por atrair e reter pessoas diferentes, identificado, as suas potencialidades e procurando, posteriormente, o seu desenvolvimento. Desta forma, a gestão de pessoas procura aliar as suas capacidades com as funções disponíveis (Armstrong, 2009).

As pessoas talentosas, são especiais, todavia, é essencial que a organização disponha de indivíduos igualmente diferentes que consigam captar esse talento, segundo Armstrong (2009) “o talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial”, no limite, a gestão de talentos procura atrair, identificar, desenvolver, recrutar, reter e integrar capital humano capaz de criar uma vantagem competitiva (Cunha, *et al.* 2010).

A estratégia que envolve a gestão de talentos permite injetar continuamente capital humano na empresa, no sentido, de garantir uma renovação constante de talento, dado que é este item que provoca diferenças efetivas ao nível do desempenho organizacional determinando *chances* que podem constituir uma vantagem competitiva. A gestão de talento é uma política materializada dos recursos humanos decorrente das exigências impostas pela envolvente externa, é um conceito que está na moda, pois o palco mundial assim o obriga. McKinsey e Company (1997) referem mesmo a emergência de uma “guerra por talentos”, porque é o imperativo que diferencia uma organização da concorrência (*cit in* Armstrong, 2009). É o que coloca paixão e desejo de imortalizar o nome da empresa no palco mundial, é também por sua vez, o que cria, inova e permite, primeiramente, o crescimento da entidade e, posteriormente, o desenvolvimento da sociedade (Caetano & Vala, 2007).

As organizações estão repletas de capital humano talentoso, contudo, um aproveitamento ineficaz das capacidades do corpo de trabalho não proporciona as condições necessárias para o amadurecimento de uma vantagem competitiva, no limite, as entidades

não sabem usufruir das competências dos seus recursos humanos. O sistema de gestão de talentos obriga a uma otimização da gestão dos recursos humanos, como tal, é uma questão que é trabalhada na estratégia global da empresa devido à necessidade de planeamento e investimento (Cunha, *et al.* 2010).

2.4 Enfoque das Redes Sociais

2.4.1 A impotência das redes sociais na atualidade

As redes sociais são a arena social privilegiada da atualidade, as mesmas encontram-se de tal forma, incorporadas na sociedade que se torna difícil imaginar a vida sem a sua existência (Amichai-Hamburger & Vinitzky, 2010). A utilização da internet está embrenhada no contacto social por meio das redes sociais, as mesmas são comunidades virtuais facilitadoras da interação entre os seus membros e partilha de experiências, conhecimentos e interesses comuns, onde a distância física é uma barreira ultrapassada (Cheung, Chiu & Lee, 2011).

Neste sentido, Bastos e Santos (2007) argumentam que “a rede social é formada por interações com objetivos que visam a comunicação, partilha e ajuda mútua e que surge a partir de pessoas com interesses comuns” (*cit in* Gomes, 2011), ao passo que Junco (2012) acrescenta ainda que “as redes sociais são uma forma de manter o capital social, a comunicação contínua e a confiança social”, enquanto, Kase, Paauwe e Zupan (2009) assimilam as redes sociais como “um medidor de partilha e troca de conhecimento”.

Perante as distintas definições, o enfoque de cada autor é evidente, as redes sociais modificaram a forma como comunicamos, as interações sociais brotam no mundo virtual, as barreiras geográficas desmoronam pela interrupção de um *clique*, a tecnologia modifica, transforma, virtualiza a sociedade, logo, as relações sociais acompanham essa transmutação, Amichai-Hamburger e Vinitzky (2010), acrescentam que “todo o mundo é um estádio e todos os homens são meros jogadores”.

O apogeu da internet surge nos anos 70 através da incorporação da tecnologia nos diversos segmentos da sociedade, os primeiros conceitos de rede tomam forma perante uma comunidade científica que ansiava por compreender tamanha evolução, portanto, Castells (2007) salienta que “rede é um conjunto de nós ligados entre si”. A comunidade científica acelerou a incorporação das redes sociais em disciplinas que estudam a evolução da sociedade, antecipando as reconfigurações que as mesmas iriam desenvolver, portanto, as redes sociais eram agora temática de unidades curriculares tão diversas como “antropologia

social, sociologia, biologia, estudos de comunicação”, bem como, “economia, geografia, ciências da informação, psicologia social e, sobretudo, serviço social” (Neto, 2011).

Desde então, a transformação tecnológica alavancou modificações profundas na sociedade, onde as redes crescem e prosperam, sem necessidade de contacto físico, estimulando as interações sociais com utilizadores que partilham os mesmos interesses (Gomes, 2011).

Contudo, apesar das maravilhas da comunicação através das redes sociais, as relações virtuais não se podem sobrepor às relações físicas, as interações virtuais devem ser visualizadas como um complemento, ou seja, as relações estabelecidas por meio das redes sociais não podem ser perçecionadas como a única forma de interação (Gomes, 2011), por um lado, o homem carece de contacto físico, é a necessidade inerente ao ser humano, por outro lado, o mundo virtual, apesar da sua evolução, ainda transporta imensos perigos (Melanthiou, *et al.* 2015).

As redes sociais permitem a criação de um perfil *online*, onde é exposta informação pessoal que possibilita a aceitação no seio da comunidade perante utilizadores que se identifiquem com o perfil construído, assim, é gerada uma rede de contactos, sejam amigos, colegas, conhecidos e até mesmo desconhecidos, onde é solicitada a interação entre os utilizadores através de publicações e mensagens instantâneas (Kaplan & Haenlein, 2009). Os perfis pessoais podem incluir todo o tipo de informação que o utilizador ache conveniente colocar, o que passa por fotografias, partilhas de vídeos, músicas, ligações a *blogs*, artigos, todo o tipo de informação que o utilizador persente que será aceite pelo seu núcleo de ligações (Ryan & Xenos, 2011).

O *Facebook*, o *Twitter* são redes sociais onde os utilizadores procuram demonstrar uma representação social da imagem que tem sobre a sua própria pessoa, dessa forma, inundam os seus perfis com informação pessoal que consideram essencial para incorporar uma determinada comunidade, bem como, partilham conteúdos que julgam interessantes para promover a aceitação junto das suas ligações (Amichai-Hamburger & Vinitzky, 2010).

O *Facebook* é uma das redes sociais mais visitadas na internet, contando com cerca de 606 milhões de utilizadores (Ryan & Xenos, 2011), é uma rede focalizada na publicação de informação pessoal, onde o objetivo é ser o centro das atenções no seu grupo de ligações através da partilha desenfreada de conteúdos (Junco, 2012), enquanto o *Twitter* é uma rede direcionada para a partilha de opiniões, um espécie de fórum de discussão gerado a partir de um “*tweet*”, o foco é a liberdade de expressão, ou seja, o utilizador escreve sobre o que pretende, indica a sua opinião, reflete sobre a apreciação dos outros, sendo uma rede que conta com cerca de 200 milhões de utilizadores (Junco, 2012).

A tipologia de utilizadores das redes sociais pode ser classificada de utilizadores ativos, consistem em indivíduos procuram partilhar constantemente conteúdos diversos; posteriormente, surgem os utilizadores passivos e curiosos que compreendem indivíduos que apenas visualizam a informação publicada, podem, eventualmente, comentar essa informação, mas essencialmente buscam observar o que se publica nas redes sociais (Neto, 2011).

Por sua vez, podemos dividir as redes sociais em dois tipos fundamentais, redes de carácter pessoal e redes de cariz profissional (Neto, 2011), a última tipologia é uma forma de divulgar produtos, serviços, bem como, passar uma imagem atrativa e positiva da organização, demonstrando ser uma entidade que valoriza a tecnologia (Hugnes, Rowe, Batey & Lee, 2012).

A internet desencadeou um mundo de oportunidades em todas as áreas, mas as redes sociais perpetuaram uma evolução esmagadora sobre as relações entre as pessoas, atualmente, são consideradas oportunidades dado que as empresas as adotaram como um elemento fundamental para potenciar o seu crescimento (Gomes, 2011). As carências do mercado obrigam à utilização da tecnologia, portanto, as redes sociais são uma forma de estimular uma comunicação mais direta entre empresa, utilizadores, recrutadores, candidatos, sendo algo que é perspectivado para todas as áreas de negócio, neste momento, mais do que interação as plataformas virtuais são uma comunidade comercial mundial (Chung, *et al.* 2011).

2.5 LinkedIn – A rede profissional em ascensão

O LinkedIn é uma rede social vocacionada para as práticas profissionais, esta estrutura forneceu uma nova abordagem às técnicas tradicionais de recrutamento e seleção de recursos humanos (Chien & Suen, 2015), sendo considerada a *networking* com mais sucesso por recrutadores e candidatos (Melanthiou, *et al.* 2015).

A diferença residual do LinkedIn para as distintas redes sociais presentes na internet prende-se no seu foco de atuação, o mesmo utiliza uma abordagem direcionada para o mercado de trabalho, em última análise, o objetivo essencial é encontrar o perfil ideal para a função certa (Fawley, 2013). A rede social LinkedIn, oferece um conjunto de oportunidades que anteriormente, apenas, estavam disponíveis perante técnicas de recrutamento tradicionais, a rede confere a possibilidade de interagir com profissionais, recrutadores, candidatos, como também localizar potenciais talentos e publicar artigos de carácter profissional com o intuito de promover o debate (Sinha & Thaly, 2013).

A rede social profissional constitui uma importante evolução nas políticas de recursos humanos, uma vez que as mesmas possuem vantagens que tornam os meios tradicionais de recrutamento e seleção obsoletos, os benefícios circundam a facilidade de acesso, a redução

de custos, simplificação do processo de recrutamento, como também, a possibilidade de contacto com profissionais complicados de localizar (Perez, Silva, Harvey & Bosco, 2013), contribuindo para a identificação de candidatos especializados, num curto espaço de tempo o que origina condições para a obtenção de ganhos de eficiência, logo, condiciona de forma positiva a competitividade da organização (Sinha & Thaly, 2013).

Perante a importância das redes sociais profissionais os candidatos criam uma identidade profissional junto do LinkedIn, a imagem profissional é acompanhada de um resumo escrito que partilha o conteúdo do seu CV, este pretende aliar as características pessoais, a experiência profissional e a formação com uma exposição que exalte as capacidades e competências individuais, basicamente, o candidato enaltece as suas virtudes numa tentativa de convencer o recrutador que o mesmo é a pessoa ideal para a ocupação da função (Chiang & Suen, 2015). No limite, os candidatos potenciam as suas características, no sentido, de criar uma imagem que permita persuadir o recrutador, de forma a promover a sua contratação (Sinha & Thaly, 2013).

O perfil incorporado no LinkedIn exhibe tudo o que seria colocado num currículo tradicional, dispondo da possibilidade de incorporar as recomendações por parte de colegas, diretores, chefias, à semelhança do método tradicional (Perez, *et al.* 2013), contudo, harmoniza a hipótese de uma interação direta, onde a comunicação é instantânea permitindo o contacto mútuo entre recrutadores e candidatos, como também, a partilha de conhecimentos e experiências profissionais (Chiang & Suen, 2015).

A construção de uma identidade profissional requer um cuidado redobrado, isto porque, a criação de um perfil implica a elaboração de uma imagem para com os futuros recrutadores, o que perante as redes sociais assume extrema relevância (Perez, *et al.* 2013), as recomendações englobam a utilização de uma fotografia profissional, transmitindo uma representação de seriedade e credibilidade; no que respeita, às publicações as mesmas devem ser apenas de carácter profissional, por sua vez, devem beneficiar de alguma periodicidade dado que aumenta a possibilidade de visualização da página; relativamente, à construção do perfil é fundamental escrever de forma correta, sem a existência de erros ortográficos, mantendo a informação constantemente atualizada; em relação à criação de uma identidade virtual, é essencial completar o perfil de acordo com informações corretas, uma vez que é bastante simples para um recrutador com experiência perceber o que não corresponde à verdade (Chiang & Suen, 2015).

O termo de utilização do LinkedIn apresenta essa mesma indicação, basicamente, a rede social profissional fornece o anúncio aos seus membros de que esta é uma rede que se destina ao mundo profissional, pelo que aconselha apenas à incorporação de informações

profissionais, onde a história de vida dos associados não assume relevância na construção do perfil (Chiang & Suen, 2015), todavia, é fundamental destacar as suas competências e capacidades, no limite, o candidato tenta persuadir os recrutadores que os seus pontos fortes são uma mais-valia para a organização (Fawley, 2013), o LinkedIn destaca também a necessidade de preencher espaços no perfil como recomendações, *hobbies* e integrar grupos de discussão, todas estas circunstâncias demonstram a identidade real do aspirante (Perez, *et al.* 2013).

As recomendações para a construção de um perfil *online* estão presentes em diversos *blogs* e livros de autoajuda, devido à necessidade de compreender como vender a imagem perante os recrutadores (Chiang & Suen, 2015), a elaboração de um perfil *online* forte influencia positivamente as expectativas dos recrutadores, logo, a edificação de um perfil no LinkedIn é o caminho para concretizar uma oportunidade de trabalho (Fawley, 2013).

As motivações para a apresentação de um perfil no LinkedIn podem ser diversificadas, isto porque, a abrangência da rede social profissional não se limita à particularidade de estabelecer contactos entre recrutadores e candidatos, portanto, podemos dividir as motivações em três grupos, por um lado, surge a necessidade que envolve a cognição, ou seja, a colocação de um perfil *online* pode estar cingida na carência de estimulação cognitiva, ao participar em fóruns de discussão o membro do LinkedIn procurar enriquecer o seu conhecimento *online* (Chiang & Suen, 2015), obtendo informações sobre estudos, conferências, artigos e, até mesmo, experiência derivada da aprendizagem com pessoas que exerçam funções semelhantes (Hughes, *et al.* 2012), por outro lado, despontam as necessidades de socialização inerentes à condição humana, assim a razão que conduz à elaboração de um perfil *online* é a procura por comunicar com semelhantes, interagir com diversas pessoas, conhecer indivíduos de todo mundo com experiências diferentes, com *backgrounds* distintos (Hughes, *et al.* 2012). No entanto, a grande maioria dos associados, procura elaborar um perfil no LinkedIn devido à hipótese de obter oportunidades de carreira, novos projetos, novas aventuras profissionais (Dekay, 2009).

Apesar dos inúmeros benefícios associados às redes sociais, estas plataformas *online* ainda conciliam situações que podem tornar-se perigosas, devido à possibilidade de criação de perfis *online* falsos (Davison, Maraist & Bing, 2011), a hipótese de criar uma representação virtual de algo que se deseja ser na realidade alicia muitos indivíduos a integrar-se neste tipo de redes, porém, as situações arriscadas podem ir mais além, dado que perante uma rede social nunca sabemos o que se encontra por atrás do perfil que surge no ecrã, assim podemos estar na presença de burlões, pedófilos que criam o seu perfil com uma intenção específica de cometer atos criminosos (Chien & Suen, 2015).

As redes sociais constroem um mundo de possibilidades, uma vez que originam uma conjuntura favorável para desenvolver perfis de acordo com o que ambicionamos ser e na realidade não somos, pode ser uma forma de lidar com a solidão que envolve o indivíduo na sua vida real, pode ser uma forma de estabelecer contacto com pessoas, pode ser o homem a dar asas à sua criatividade, pode ser a busca pela criação de relações, portanto, as motivações para a criação de perfis falsos podem ser diversificadas, porém, cabe a cada utilizador fazer uso das redes sociais da forma mais correta de acordo com a sua consciência (Guillory & Hancock, 2012).

Estas situações não ocorrem com tanta frequência nas redes sociais profissionais, o motivo é simples, falamos de currículos, a incorporação de CV's *online* expõe o indivíduo perante profissionais a nível mundial, basicamente, a criação de um perfil falso implica uma denúncia de prestação de informações incorretas no contexto profissional, ou seja, ninguém vai querer contratar um profissional que é desonesto (Guillory & Hancock, 2012), logo, a colocação de informações no LinkedIn é efetuada de forma mais cuidadosa (Chien & Suen, 2015).

No LinkedIn, também é possível verificar mais facilmente a veracidade de um perfil, dado que através do *link* associado a uma página nesta mesma rede, existe a hipótese de confirmar as informações fornecidas pelo sujeito, verificando o seu *background* com as suas conexões (Guillory & Hancock, 2012), pelo que os profissionais de recursos humanos verificam as informações facultadas de forma aprofundada (Chien & Suen, 2015).

O recrutamento *online* ainda é alvo de grandes preocupações, não só devido à possibilidade de criação de perfis falsos, como também a situações que decorrem de discriminação, ausência de ética e invasão de privacidade, todavia, quem opta pela incorporação do seu currículo *online* deve ter conhecimento que o seu perfil vai ser visualizado, por recrutadores nacionais e recrutadores internacionais, como tal, os mesmos vão averiguar todas as informações prestadas, efetuando uma investigação exaustiva sobre as experiências profissionais do indivíduo, mas também, sobre a sua vida social (Perez, *et al.* 2013).

Contudo, os utilizadores quando efetuam o seu registo no LinkedIn estão cientes das condições, dos termos de utilização e da política de privacidade, pelo que a rede social profissional descarta a sua responsabilidade quanto à utilização, uma vez que os conteúdos e informações prestadas estão sobre a alçada de cada membro (Perez, *et al.* 2013).

O LinkedIn iniciou uma nova era no âmbito das políticas de recrutamento e seleção de recursos humanos, sendo uma ferramenta em expansão, cada vez mais, utilizada por recrutadores e indivíduos que procuram novas realidades profissionais ou apenas pesquisam

empregos (Chiang e Suen, 2015), portanto, o desenvolvimento das redes sociais profissionais permitiu uma combinação entre socialização e a informação, possibilitando um acordo que favorece a criação de vantagens competitivas (Castells, 2007).

2.6 LinkedIn em ação: o recrutamento e a gestão de talento

A revolução consolidada pela introdução da internet alterou a realidade comunicacional da população mundial, isto porque, a quebra de barreiras geográficas permitiu a interação com pessoas de todo o mundo, uma aprendizagem virtual, uma socialização diferenciada, sem necessidade de contacto físico (Cheung, *et al.* 2011). Todas estas transformações que se verificaram na sociedade criaram consumidores mais exigentes e informados que necessitavam de respostas rápidas e com qualidade, pelo que também o mercado de trabalho testemunhou esta revolução (Hughes, *et al.* 2012).

A década de 1990, marca o início de uma nova era na área dos recursos humanos, a internet começa a ser um pilar de auxílio no que envolve o recrutamento e a seleção, sendo uma verdadeira revolução (Fernandes, 2014), perante esta realidade, os métodos tradicionais perdem aderentes, uma vez que o mercado de trabalho passa a ser perspectivado a nível global onde a concorrência é alargada a todo o mundo, dificultando a competitividade das empresas, pois, as barreiras geográficas que limitavam a ação e a concorrência das mesmas, hoje não subsistem (Armstrong, 2009).

O cenário mundial carece de tecnologia, necessita de qualidade, precisa de respostas rápidas e criativas, requer por isso mesmo, recursos humanos inovadores, especializados, flexíveis, basicamente, indivíduos que surpreendam o mundo com o seu talento, neste sentido, a expansão do LinkedIn traduz essa mesma carência, dado que tem sido uma ferramenta amplamente utilizada por recrutadores no rastreio de talentos e recrutamento especializado (Sinha & Thaly, 2013).

O primeiro passo para o triunfo sobre a concorrência é o reconhecimento, a identificação de uma empresa é fundamental para atrair e reter recursos humanos, os colaboradores de uma empresa são, por sua vez, o elemento chave que promove o desenvolvimento da organização, o facto de a empresa ser conhecida é condição para um recrutamento eficaz (Melanthiou, *et al.* 2015). O LinkedIn perante o seu aumento exponencial de membros é um instrumento que potencia o reconhecimento, a criação de páginas *online* com sucessivas publicações permitem aumentar as probabilidades de visualização de uma página, promovendo o seu reconhecimento perante os associados que se encontram

presentes na rede social profissional (Chiang & Suen, 2015), logo, o reconhecimento da organização é a força impulsionadora do recrutamento, isto porque, qualquer candidato, primeiramente, efetua uma pesquisa sobre as oportunidades de trabalho em empresas que reconhece (Melanthiou, *et al.* 2015).

O LinkedIn coloca ao dispor de recrutadores e candidatos um mundo de possibilidades, por um lado, concilia a hipótese de contacto mútuo entre membros e empresas, permite responder a ofertas de trabalho diárias publicadas na página, por outro lado, admite a exposição do trabalho desenvolvido através da publicação de artigos, conferências, partilha de experiências profissionais que facultam aos outros utilizadores, propagando a aprendizagem (Perez, *et al.* 2013).

A “arma” mais saliente é a vertente de caça talentos, o LinkedIn facilita a monitorização ativa de recursos humanos, basicamente, os recrutadores estão atentos a determinados indivíduos que consideram deter o talento necessário para potenciar o desenvolvimento da sua organização, portanto, os seus *posts*, os seus comentários, as suas publicações são alvo de visualização permanente por parte de recrutadores, estes investigam profundamente cada passo que o seu futuro colaborador efetua na estimulação da sua carreira profissional e na sua vida pessoal (Chang & Madera, 2012), estas averiguações são essenciais, uma vez que é através das mesmas que conseguimos verificar se os membros que estão sob observação conciliam as características necessárias para desempenhar a função disponível.

Assim, o LinkedIn criou um conjunto vasto de ferramentas ao dispor do recrutador, como os pacotes *premium* que englobam as contas *recruiter*, as contas *talent* que são adquiridas consoante as necessidades das organizações, surgindo como um sistema de suporte à gestão do talento devido à possibilidade de rastrear sujeitos no panorama mundial que correspondam às carências de capital humano nas organizações (Fawley, 2013).

O recrutamento *online*, é um ingrediente que compõem a receita de sucesso do LinkedIn, podendo assumir a denominação de *e-recruitment*, a pesquisa de candidatos *online* é proporcional ao crescimento da própria rede social profissional, uma vez que confere condições favoráveis para o preenchimento de lacunas no que envolve o capital humano, sendo possível aceder a um conjunto diversificado de profissionais num curto espaço de tempo, evidentemente, após a incorporação de um anúncio no LinkedIn, como por magia a organização é invadida por um número incalculável de perfis qualificados que correspondem às faltas existentes nessa entidade, contribuindo para ganhos de eficiência e redução de custos associados ao processo de recrutamento (Melanthiou, *et al.* 2015).

O LinkedIn decorre da necessidade de criar e inovar as técnicas de recrutamento tradicionais, procura chegar mais longe, de forma mais rápida e a toda a população,

envolvendo etnias distintas, religiões diferentes, jovens e profissionais experientes, basicamente, o intuito da rede social profissional é encontrar o candidato com as características ideais para o lugar correto (Hughes, *et al.* 2012), em última análise, o LinkedIn funciona com uma ponte de comunicação entre recrutadores e candidatos, sendo um suporte digital que fornece as características, a experiência profissional, a formação e as preferências de cada membro aos recrutadores (Fawley, 2013).

A grande vantagem do LinkedIn como meio de *e-recruitment* em relação às técnicas de recrutamento tradicionais envolve a abrangência dos seus membros, primeiramente, a rede social profissional cobre uma vasta extensão de membros, posteriormente, permite aceder a candidatos difíceis de localizar, o que corresponde a profissionais com experiência comprovada na área pretendida, com vínculo contratual, com bastante qualificação, sendo denominados de trabalhadores passivos (Dekay, 2009).

Os colaboradores passivos são profissionais que não estão diretamente à procura de emprego, seguem as redes sociais profissionais como centro de partilha de experiências profissionais e conhecimento, dado que, são considerados membros passivos, contudo, os trabalhadores passivos são altamente requisitados devido ao seu potencial (Melanthiou, *et al.* 2015). Quando a entidade patronal já não dispõe dos meios suficientes para satisfazer a ambição profissional, os recrutadores de outras organizações avançam com propostas ao membro específico do LinkedIn que estes projetaram como ideal para a função disponível, sendo aliciado pela possibilidade de ingressar em novos projetos, novos desafios, novas oportunidades, novos objetivos, pelo que a rede social profissional funciona como suporte silencioso até à contratação efetiva do colaborador, enquanto o mesmo mantém o seu compromisso com a entidade (Dekay, 2009).

Por sua vez, apresenta membros ativos que correspondem a gerações mais jovens, pelo que já adotaram o LinkedIn como um instrumento de suporte à procura ativa de trabalho e à busca intensiva de oportunidades, logo, é uma ferramenta utilizada de forma diária, numa tentativa de ilustrar o seu perfil *online* com informação que torne o mesmo mais apetecível aos olhos dos recrutadores (Perez, *et al.* 2013).

O LinkedIn ainda é alvo de enormes preocupações no que respeita à privacidade, isto porque, a colocação de um perfil *online* implica que o mesmo seja visualizado por empregadores. Perante esta situação, os colaboradores são “controlados” através da informação que colocam ao dispor no seu perfil, ou seja, a contratação pode ser colocada em causa devido às partilhas efetuadas pelo membro que é alvo de investigação aprofundada por parte de recrutadores, sendo fundamental, alertar para a incorporação de informação apenas de carácter profissional nos perfis *online*, bem como, reforçar a importância das publicações

profissionais sem erros ortográficos, contudo, devemos apelar à ética de cada recrutador, visto que os candidatos devem ser percebidos pelo seu valor profissional (Dekay, 2009).

2.7 Casos de sucesso na utilização do LinkedIn

O LinkedIn devido ao seu crescimento exponencial tem sido utilizado por empresas como centro de suporte de procura de talentos e recrutamento *online*, pelo que se torna interessante visualizar como algumas empresas em concreto utilizam esta rede social profissional com esta finalidade.

A Allstate perspectiva o LinkedIn como um instrumento de aquisição de talentos, Susan Mechan, gerente sénior da respetiva empresa, afirma que “permite localizar novos talentos de forma instantânea”. A empresa utiliza as contas *recruiter* para localizar possíveis agentes e representantes financeiros, mesmo quando os seus objetivos estão cumpridos, uma vez que o LinkedIn alia a alcançar mais. Susan Mechan argumenta que a rede social profissional “oferece um sucesso sem precedentes, contando com 225 milhões de usuários”. Essencialmente, a Allstate operacionaliza o LinkedIn como banco de dados, contactando profissionais, caso os mesmos não estejam interessados, os colaboradores questionam o membro da *networking* se existe alguma conexão da rede que tenha possível interesse na função disponível (LinkedIn, 2010).

A Logitech perspectiva o LinkedIn de forma diferenciada, John Sie, diretor de recrutamento e seleção, utiliza a *networking* para investigar trabalhadores passivos, de forma, a ocuparem o cargo de executivo sénior, argumenta que “estes tipos de candidatos não utilizam ferramentas tradicionais”, fornecendo o exemplo de que através dos canais tradicionais demoravam cerca de 70 dias para preencher uma vaga, enquanto transversalmente no LinkedIn surgiram candidatos qualificados para a função de forma imediata, sendo que 60 % dos cargos mais elevados da empresa foram contratados por meio desta rede em 2005. A redução exponencial do tempo torna o LinkedIn uma ferramenta fundamental para a Logitech (LinkedIn, 2010).

A Sony Eletronics debatia-se com uma necessidade emergente de atrair candidatos para a sua organização, o LinkedIn, veio abordar a atração de talentos de forma distinta. A empresa criou uma página na *networking* envolta numa campanha de marketing, a publicidade passa pela divulgação de uma mensagem positiva, possibilitando a interação dos candidatos com os seus colaboradores, basicamente, incentivam os membros da rede a procurar o contacto com os funcionários, a estratégia é evidente, a conexão com os colaboradores permite perceber

a cultura existente, as condições ambientais, perspetivando um relacionamento a longo prazo (LinkedIn, 2013).

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Problemática de investigação e objetivos

A problemática da investigação gira em torno do LinkedIn, uma vez que a rede se tornou uma ferramenta fácil de aceder ao mercado de trabalho, dispondo da possibilidade de colocar ofertas de emprego e, simultaneamente, responder a ofertas de trabalho. De forma simples, a rede ganha proporções pela “simplicidade” com que aborda uma temática tão complicada como a gestão de recursos humanos. Contudo, o LinkedIn procura ir mais além, procura fazer a diferença na gestão de recursos humanos, procura envolver os recrutadores com os candidatos, procura a partilha de experiências profissionais e conhecimentos, procura ser uma plataforma que envolve as pessoas de todo o mundo, permitindo aceder a ofertas globais e promover fóruns de discussão internacionais.

Esta investigação, no formato de dissertação, foca-se no perfil do utilizador do LinkedIn e nas suas motivações para colocar o seu perfil *online*, uma vez que os recrutadores necessitam de perceber os tipos de candidatos que estão presentes na rede de forma a facilitar o seu trabalho de encontrar a pessoa adequada para o lugar disponível.

Com a definição de três objetivos específicos pretende-se operacionalizar o objetivo geral e estes consistem em: i) identificar o perfil de utilizador presente na rede, ii) analisar as suas motivações, iii) conhecer as desvantagens da utilização do LinkedIn, como forma de recrutamento.

O método científico possibilita a concretização do conhecimento, uma vez que pretende alcançar resultados contribuindo, dessa mesma forma, para produzir novos conhecimentos, assim é definido como “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (Gil, 1989), basicamente, é composto por diversas fases e processos sob uma determinada ordenação, com intuito de obter resultados na investigação (Quivy & Champenhoudt, 1995).

Primeiramente, é explorado todo o material existente produzido para desenvolver uma base sólida de pesquisa bibliográfica e documental através de fontes secundárias, seguidamente, é idealizado material próprio para compreender a realidade em profundidade, bem como, os objetivos específicos, obtendo resultados originários de fontes primárias.

O presente estudo de natureza exploratória e descritiva ambiciona, por um lado, esclarecer ideias e conceitos associados às redes sociais, com especial foco no LinkedIn, facultando uma visão geral sobre a temática, o que permite obter informação sistematizada sobre a rede em questão, originando o conteúdo exploratório, por outro lado, a natureza

descritiva envolve a caracterização de uma população específica, como é o caso do estudo em questão, dado que o objetivo primordial é analisar o perfil e motivações para a colocação de um perfil na rede LinkedIn de uma determinada amostra (Gil, 1989).

3.2 Tipo de investigação e instrumentos de recolha de dados

O tipo de investigação deste estudo é essencialmente de carácter quantitativo, pois o propósito consiste em retirar o maior número de informação possível, obtendo a máxima qualidade dos dados, tendo em conta, a análise da amostra em particular, parte para a compreensão profunda do fenómeno em todas as suas dimensões e perspetivas, materializando os conhecimentos em dados concretos, contudo, surgiu a oportunidade de adicionar uma parte qualitativa ao estudo, sendo uma forma de enriquecer a investigação, obtendo um maior entendimento sobre a temática (Quivy & Champenhoudt, 1995).

Como tal, a técnica privilegiada para desenvolver a investigação é o questionário, de forma a obter novos dados que valorizem a investigação, sendo uma fonte primária de aquisição de dados, pois o facto de o universo de respondentes pertencer a uma comunidade *online* solicita este tipo de técnica, por uma questão de acessibilidade e facilidade, mas também devido ao conjunto de perguntas que é possível explorar através da mesma, construindo informações de cariz mais valioso, o questionário é definido por Gil (1989), como “uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo, o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”, Quivy e Champenhoudt (1995), apresenta o questionário como uma técnica que permite “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse”.

A construção de um questionário de raiz ocorre da necessidade de obtenção de dados exclusivos para o desenvolvimento da temática em profundidade, uma vez que devido à atualidade da investigação não existem estudos anteriores sobre o tema em específico, pelo que emerge a necessidade de criação de um questionário que operacionalize os objetivos idealizados para a aquisição de informação relevante no âmbito da investigação.

Posteriormente, as descobertas originadas pela revisão de literatura são materializadas numa bateria de perguntas composta por quatro diferentes blocos, assim como, observamos no Anexo A, a primeira solicita a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra,

seguidamente, é desenvolvido um conjunto de perguntas direccionadas para a análise de perfil dos utilizadores, numa terceira etapa solicita respostas a perguntas que pretendem interpretar a motivação dos utilizadores para a colocação de um perfil *online* e, por fim, é construído um aglomerado de interrogações que visam compreender a ligação do LinkedIn ao mercado de trabalho como uma ferramenta de recrutamento e seleção, então o instrumento devidamente operacionalizado é colocado *online* na ferramenta de trabalho Google Drive no dia 7 de Março de 2016.

O processo de recolha de dados do questionário construído para o estudo em concreto, envolve uma amostra não probabilística por conveniência, devido à impossibilidade de estudar todo o universo, este tipo de amostragem confere os critérios necessários para desenvolver a investigação, uma vez que os inquiridos correspondem às conexões da rede pessoal da mestranda, predominantemente nacionais, adicionando uma *mailing list* de uma rede profissional de âmbito internacional com setor de atividade em organizações de carácter social, desta forma, estima-se que a amostra compreenda cerca de 200 indivíduos presentes na rede LinkedIn, onde o critério de seleção consiste em pertencerem à rede LinkedIn em idade laboral.

O contacto foi realizado através de *e-mail* acrescido de uma mensagem que facultou informação relativa à investigação, salientando a importância fundamental do participante para o desenvolvimento da investigação, bem como, ressaltando a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados divulgados, condição essencial de uma investigação científica.

O questionário foi bem aceite entre a amostra seleccionada, existindo desde logo um grande número de respostas, assim e tendo por base a reacção positiva decidiu-se não aplicar um pré-teste. Esta opção foi tomada pois durante o primeiro dia de colocação do questionário *online* obtivemos cerca de 50 respostas em relação ao mesmo, estando todas elas viabilizadas e contribuindo de forma positiva para a presente investigação.

Porém, o diferimento de tempo indicou desinteresse sobre a temática, contribuindo para a diminuição da amostra inicialmente estipulada, logo, a amostragem é efetivamente construída por 185 respondentes.

A data de término de aceitação de respostas ocorreu no dia 15 de Maio de 2016, onde as respostas fornecidas foram colocadas numa base de dados do programa informático SPSS, com intuito de verificar os resultados obtidos, originando a análise e interpretação de dados, posteriormente, o recurso ao *software* Excel permite a obtenção de gráficos ilustrativos dessa mesma análise.

Em meados de maio foi estabelecido contacto via LinkedIn com um especialista na rede, surgindo a oportunidade de obter informações complementares sobre o funcionamento da rede no que envolve os seus utilizadores.

O contacto foi efetuado por uma colega do mesmo mestrado que elaborava uma dissertação com a mesma temática, envolvendo uma perspectiva diferenciada, logo, tentámos beneficiar desta situação sugerindo uma entrevista conjunta.

A realização da entrevista surge como técnica complementar ao questionário, possibilitando a obtenção de dados concretos que interessam à investigação, permite a aquisição de informações mais especializadas sobre a temática, assim, para Quivy e Campenhoudt (1995) consiste “no contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores”, funcionando como uma verdadeira troca onde o intuito é obter mais profundidade na investigação, Gil (1989) refere que “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como, acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Contudo, importa indicar que a entrevista assume a tipologia de estruturada, basicamente, este tipo de entrevista compreende um conjunto de questões fixas, com uma ordem específica (Gil, 1989). Uma vez que devido à distância não ocorreu a possibilidade de efetuar uma entrevista presencial, existiu a necessidade de utilizar as novas tecnologias, com intuito, ultrapassar as barreiras geográficas e tornar a entrevista numa possibilidade real, assim em conjunto com a colega recorremos ao *software* de vídeo chamada *Skype*, sendo a mesma realizada no dia 12 de maio de 2016 pelas 14:30, onde primeiramente surgiram as questões relacionadas com a temática da colega de mestrado e na segunda parte as questões relacionadas com os utilizadores, o objeto de análise no nosso estudo.

A técnica atribui uma maior profundidade dos dados, abrange toda a tipologia de pessoas, conferindo uma possibilidade real de pertencer ao estudo pessoas que não saibam ler nem escrever (Gil, 1989), honra os quadros de referência de cada entrevistado, uma vez que permite que a utilização da sua linguagem e conceções próprias (Quivy & Campenhoudt, 1995).

A entrevista construída por 10 questões essenciais que decorrem da revisão de literatura efetuada, o guião está disponível no anexo B. As questões foram subdivididas, uma vez que as primeiras questões procuram aprofundar informação relativamente as potencialidades do LinkedIn para os recrutadores, temática associada a tese da colega. Seguidamente, é proposto um conjunto de 6 questões que visa reconhecer o potencial do LinkedIn para com os seus utilizadores, sendo essencial compreender como promover uma

conta no LinkedIn, preocupações que se devem ter em mente quando se coloca um perfil *online*, neste tipo de rede, e perceber a sua aplicação no contexto português, neste sentido optamos por evidenciar apenas as questões que traduziam relevância para a investigação.

3.3 Técnicas utilizadas na análise de dados

Em relação à análise de dados provenientes da ferramenta construída serão apresentados segundo três técnicas estatísticas essenciais, com o intuito de obter uma maior qualidade e profundidade nas interpretações. A primeira opção envolve a estatística descritiva com o intuito de caracterizar a amostra. Numa perspetiva de aprofundamento das análises a opção da **análise de clusters** surge como a mais viável, uma vez que é uma técnica exploratória no âmbito da análise multivariada que tende a agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos envolvendo as suas características semelhantes.

Como pretendemos agrupar conjuntos de indivíduos com respostas iguais e separar os que são diferentes, de forma a analisar a estrutura do fenómeno buscando relacionar os aspetos entre si, esta análise surge como a mais pertinente (Gil, 1989). Permite verificar através do teste da **“Anova” a igualdade de médias existentes entre as variáveis**, sendo um teste fundamental de forma a determinarmos as diferenças e homogeneidades entre grupos, por sua vez utilizamos **H0: $\mu_1 = \mu_2$ e H1: $\mu_i \neq \mu_j$** . Outra vertente de análise que desponta como exequível é intitulada de **análise discriminante**, considerada uma técnica de estatística multivariada a mesma é caracterizada por perceber quais os atributos de um determinado grupo com o intuito de analisar as suas diferenças, no sentido de interpretar as mesmas, dando a conhecer os grupos em estudo (Gil, 1989).

Esta permite verificar através do **teste Box’s m a homogeneidade das variâncias entre as variáveis**, sendo um teste que determina as diferenças e homogeneidade entre grupos, estipulando o seguinte **H0: existe homogeneidade das variâncias, H1: não existe homogeneidade das variâncias**. Contudo, a análise discriminante vai mais além porque permite identificar as variáveis que mais contribuem para distinguir os grupos formados, assim estes dois ângulos de análise são complementares e irão proporcionar a possibilidade de conhecer a amostra em profundidade, permitindo a possibilidade de criar um perfil.

A análise da entrevista consistiu em identificar as principais ideias do entrevistado, sem necessidade de recorrer a *softwares* com esse propósito, uma vez que apenas dispomos de uma entrevista, contudo não podemos negligenciar a opinião de um especialista na matéria,

sendo essencial colocar o seu contributo na respetiva investigação, de forma a traçar as linhas gerais do seu raciocínio perante as perguntas efetuadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A problemática associada à investigação envolve o LinkedIn, uma rede que expõe a vida profissional de cada indivíduo, tendo em vista, diversas motivações. Esta rede profissional permite visualizar o mercado de trabalho em íntima ligação com o recrutamento, uma vez que dispõe de um conjunto de potencialidades que se encontram vedadas ao recrutamento tradicional. Esta ferramenta é utilizada como uma forma de fazer face às necessidades globais do mercado de trabalho, facilitando o contacto entre recrutador e candidato, disponibilizando uma abertura na comunicação entre as diversas áreas profissionais, permitindo a partilha de conhecimento através da rede, podendo ser utilizada como uma forma de rastrear talentos e de acompanhar a sua evolução. Pode afirmar-se que o LinkedIn é uma ferramenta que fornece uma janela de oportunidade em relação a ofertas globais, suprimindo as barreiras geográficas.

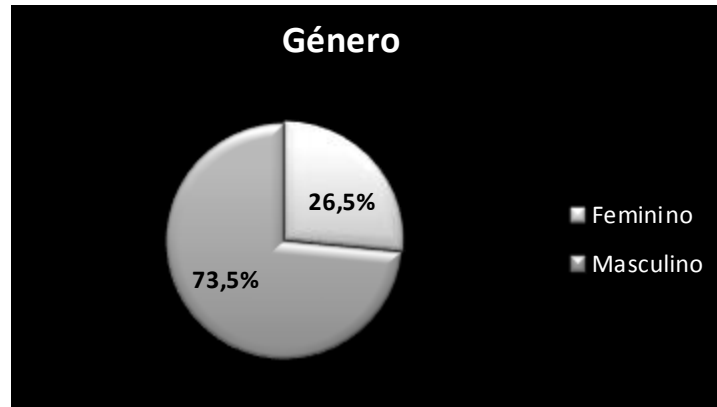
Os objetivos que direcionam esta investigação visam a identificação do perfil dos utilizadores, associando as suas motivações para colocar o seu perfil no LinkedIn, dado que os recrutadores necessitam de compreender que perfis podem encontrar nessa rede, facilitando, dessa forma, o desenvolvimento do seu trabalho. Neste sentido, desenvolvemos objetivos específicos que retratam essa pretensão. Primeiramente, pretendemos identificar o perfil dos seus utilizadores, seguidamente, propomo-nos compreender as suas motivações para colocar um perfil *online* e, por fim, envolvemos a vertente do recrutamento, numa tentativa de explorar as desvantagens do LinkedIn, na ótica dos candidatos, quando a rede é utilizada como uma ferramenta de recrutamento.

4.1 Análise descritiva

4.1.1 Características sociodemográficas e profissionais da amostra

O presente estudo de natureza exploratória teve por base uma **amostra por conveniência composta por 185 indivíduos**, dos quais **49 pertencem ao género feminino** cuja percentagem corresponde a cerca **de 27%**, sendo a **grande maioria dos elementos do género masculino**, tal como, é possível verificar na visualização do gráfico nº 1.

Gráfico 1 - Género



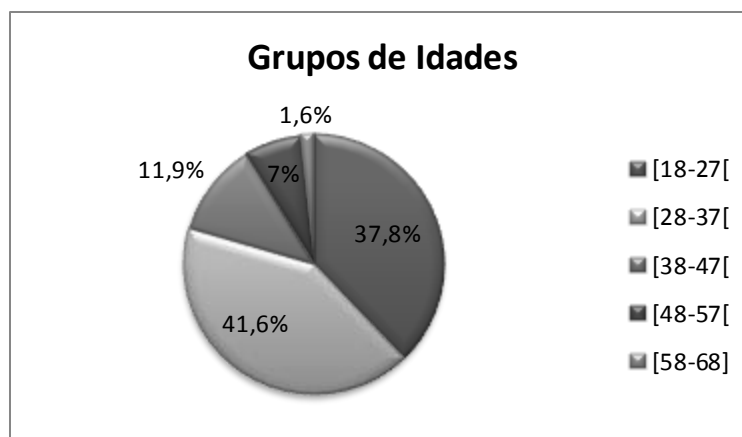
Fonte: Elaboração própria.

Perante a amostra importa evidenciar a composição da mesma, verificando as suas características a nível sociodemográfico. Desta forma, podemos observar que o grupo de idades visível através do gráfico nº2, que abrange um maior número de indivíduos corresponde ao intervalo dos **28 e os 37 anos de idade** com uma percentagem de **cerca de 42%**.

O **grupo dos 18 e os 27 anos de idade** contempla aproximadamente **38% dos indivíduos**. Surge, de seguida, o grupo de idades compreendidas entre **38 e 47 anos de idade** com cerca de **12% dos indivíduos**. O **grupo de idades entre os 48 e 57 anos apresenta 7%** dos respondentes. O grupo de idades menos representado é o de **58 e 68 anos com aproximadamente 2%**.

Neste sentido, podemos definir dois grandes grupos de respondentes, com idades entre os 18 e 37 anos. É no entanto, de salientar a participação de sujeitos com mais de 40 anos de idade, o que nos alerta para a crescente utilização das redes sociais por parte desses indivíduos.

Gráfico 2 – Grupos de idades



Fonte: Elaboração própria.

Em relação às habilitações literárias dos indivíduos observadas através da tabela nº1, podemos indicar que a amostra é composta maioritariamente por sujeitos com uma qualificação superior, onde **82 dos sujeitos afirmam deter o grau de licenciado e 72 dos indivíduos garantem deter o grau de mestre**. Com menos incidência temos sujeitos que apresentam o grau de **doutoramento e de bacharelato**, onde o **primeiro conta com 5 indivíduos e o segundo com 7**. Podemos ainda salientar que **12 indivíduos frequentaram o ensino secundário**, e apenas **4 dos elementos** apresentam **qualificações ao nível do 3º ciclo do ensino básico**. Relativamente ao **1º ciclo do ensino básico** consta apenas **1 elemento**.

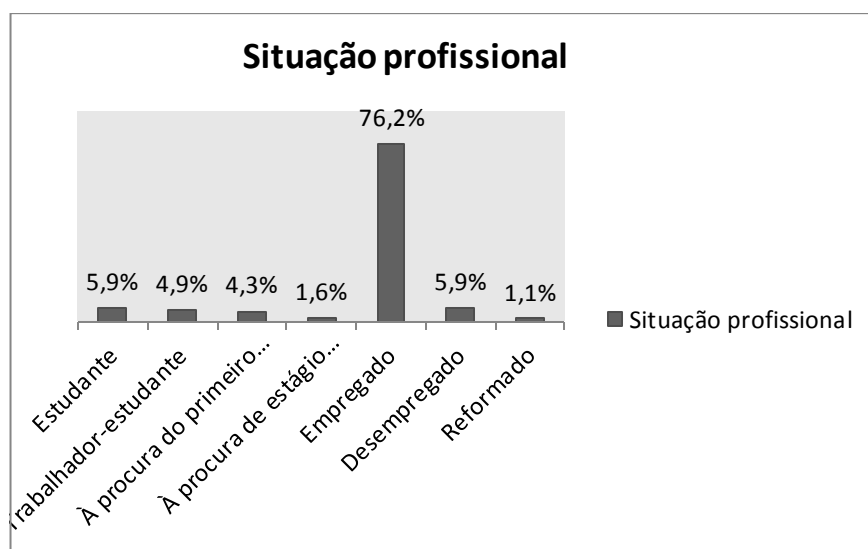
Tabela 1 – Habilitações Literárias

Habilitações literárias	Frequência
1º ciclo do ensino básico ou equivalente	1
3º ciclo do ensino básico ou equivalente	4
Ensino Secundário	14
Bacharelato	7
Licenciatura	82
Mestrado	72
Doutoramento	5
Total	185

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à situação profissional, podemos verificar através do gráfico nº 3 que a grande maioria dos sujeitos apresenta a condição profissional de **empregado** com cerca de **76%**. Ao passo que **5,9% dos indivíduos** mostra que se encontra **desempregado**, à semelhança da condição de estudantes que surge com a mesma percentagem. Seguidamente, surge a condição de **trabalhador estudante** com cerca de **5% dos elementos**. **4% dos indivíduos** estão à **procura do primeiro emprego**. As categorias de à **procura de estágio profissional** e **reformado** surgem com cerca de **2% e 1%**, respetivamente.

Gráfico 3 – Situação profissional



Fonte: Elaboração própria.

A variável experiência profissional retrata os anos de prática profissional da amostra em causa observada através do gráfico nº4. A categoria com mais visibilidade surge entre **0 e 9 anos de experiência com cerca de 62% dos indivíduos**, seguidamente o grupo que se destaca está compreendido entre os **10 e 19 anos de experiência profissional com aproximadamente 24%**. Surge a categoria entre **20 e os 29 anos com cerca de 10% dos elementos**, e por fim, no âmbito desta variável surge o grupo de entre os **30 e os 40 anos de experiência profissional com aproximadamente 5%** dos elementos pertencentes a esta categoria.

Gráfico 4 – Anos de experiência profissional



Fonte: Elaboração própria.

Similarmente ao que já concluímos anteriormente, através da variável habilitações literárias, podemos observar no gráfico nº 5 que na componente da ocupação profissional é possível destacar três grandes categorias, onde a maior reporta aos **quadros intermédios**, ou seja, o **grupo dos técnico-profissional de nível intermédio** representa **27% dos elementos**. Os **especialistas de profissionais intelectuais e científicos**, correspondem a aproximadamente **24% dos indivíduos**. A categoria de **quadros superiores da administração pública, dirigentes, ou quadros superiores de empresas** surge com cerca de **20% dos elementos** a integrarem este grupo, coincidindo com a variável das habilitações literárias.

Gráfico 5 – Ocupação profissional



Fonte: Elaboração própria.

4.1.2 Análise do perfil

Na tentativa de desvendar o perfil dos utilizadores foi submetida a análise, uma bateria de questões, com o intuito de identificar os possíveis perfis da amostra. Neste sentido, era necessário reconhecer o número de conexões que cada utilizador da rede profissional LinkedIn possui, permitindo deduzir a importância que cada utilizador atribui à mesma. As categorias que surgem como destaque perante esta variável são extremas, tal como, visualizamos no gráfico nº6, uma vez que, por um lado surge a categoria com **mais de 501 conexões** que apresenta percentagens que **rodam os 27%**, assim evidencia-se como a categoria mais relevante, por outro lado, surge o grupo com um número de **conexões inferior a 100 indivíduos com cerca de 26%**. As categorias situadas entre **101 e 200 conexões** e entre **201 e 300 conexões** surgem com uma **percentagem aproximada de cerca de 19% e 15%**,

respetivamente. Perante esta dissonância, talvez porque a rede ainda não se encontre amplamente divulgada podemos constatar que apesar do uso crescente desta rede profissional ainda existem indivíduos que apresentam baixas conexões, contribuindo para dois possíveis sentidos. O primeiro, podemos apontar para uma rede extremamente específica, vocacionada apenas para um determinada área. O segundo, podemos indicar simplesmente a fraca utilização da rede.

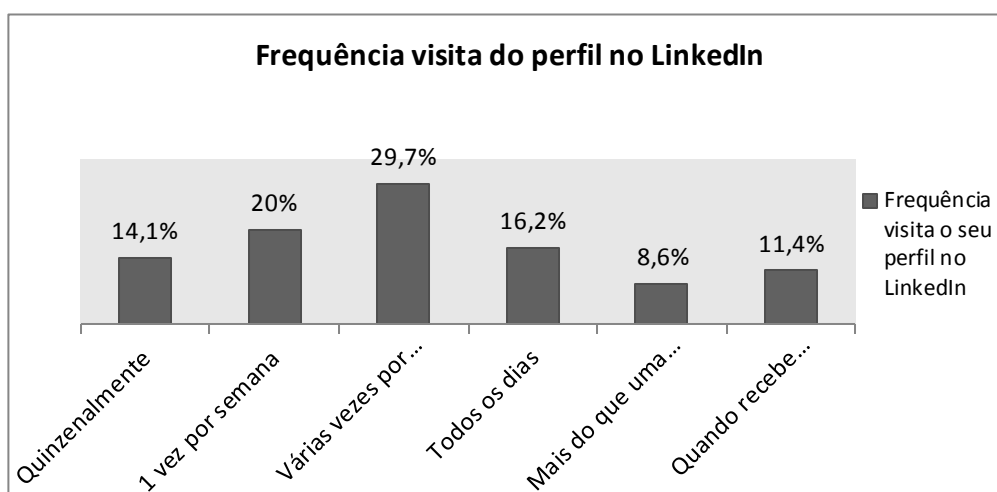
Gráfico 6 – Número de conexões no LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

De forma a retratar o que indicamos acima surge, na sequência da análise do perfil a necessidade de verificar a frequência de utilização do perfil do LinkedIn. Com apoio do gráfico nº7, podemos observar que a grande maioria dos utilizadores inquiridos visita a **rede profissional várias vezes por dia**, sendo a categoria que apresenta maior percentagem com **cerca de 30%**. Seguidamente o grupo que se destaca afirma que a frequência de visita do perfil é **uma vez por semana** surgindo com uma **percentagem de aproximadamente 20%**. Podemos ressaltar ainda a categoria da **verificação de perfil todos os dias com cerca de 16%** e também o grupo que **visita o seu perfil de forma quinzenal com sensivelmente 14%**. Outro grupo que merece especial atenção e que acaba por corroborar a hipótese de que o LinkedIn ainda não é uma rede que apresenta elevados níveis de utilização, é a frequência da visita estar relacionada com o estímulo de uma notificação, ou seja, o interveniente apenas visita o seu perfil quando é alvo de **uma notificação** apresentando percentagens bastantes significativas sobre esta **situação com cerca de 11%**.

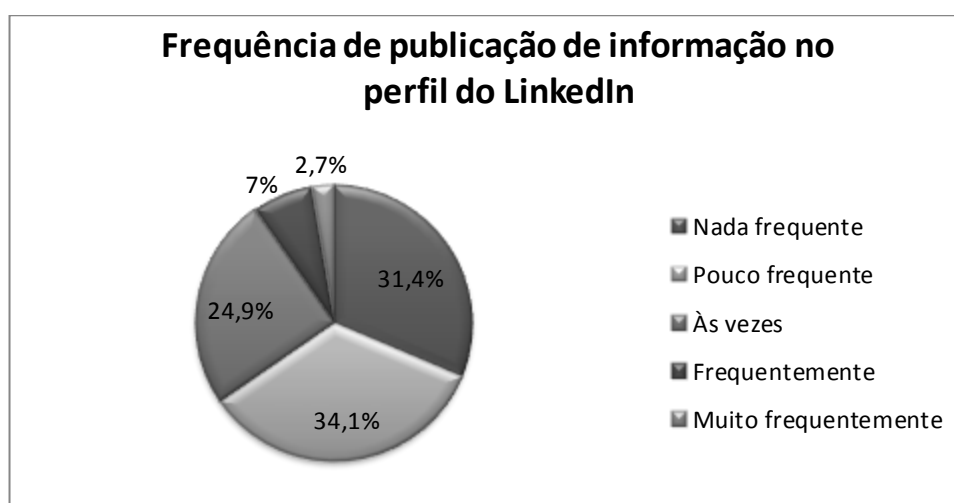
Gráfico 7 – Frequência de vista do perfil no LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

Na tentativa de espelhar da melhor forma o perfil de utilização, foi questionada a frequência de publicação de informações no LinkedIn, pelo que através do gráfico nº 8 podemos identificar que a categoria que apresenta mais destaque é a publicação de informação de forma “pouco frequente” **com cerca de 34%**, seguidamente o grupo “nada frequente” **assume uma percentagem de 31%**, posteriormente podemos indicar a **categoria de publicação de informação apenas “às vezes” apresenta uma percentagem de cerca de 25%**. Assim verificamos que a publicação de informação ocorre de forma escassa, tendo em conta que a revisão de literatura sugere uma permanente atualização de dados, envolvimento em fóruns de discussão, potenciamento de aprendizagens. Esta realidade não traduz aquilo que era espectável mas corrobora com a indicação de que a rede é explorada insuficientemente atendendo às suas potencialidades.

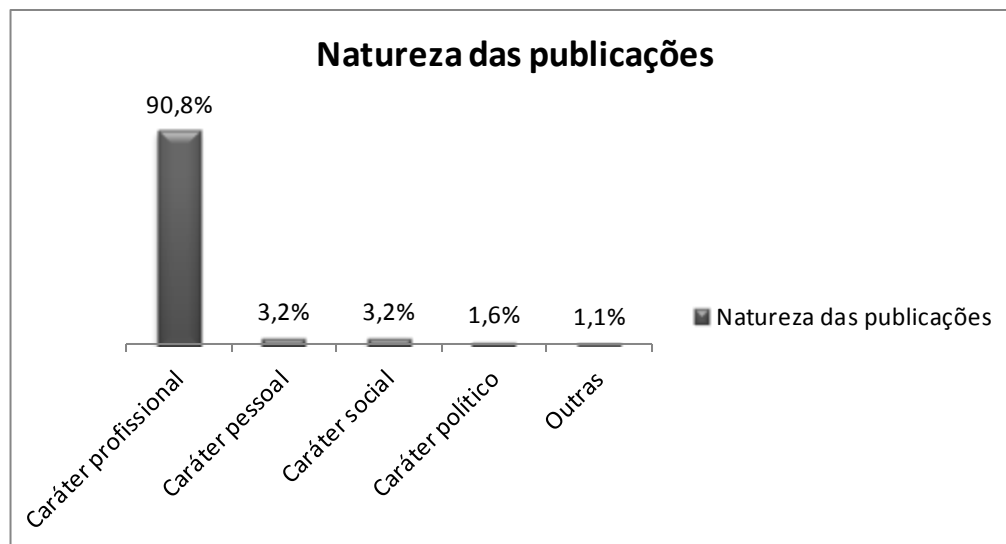
Gráfico 8 – Frequência de publicação de informação no perfil do LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à natureza das publicações, podemos observar no gráfico nº 9 que a categoria que predomina é de **índole profissional** apresentando uma percentagem de **cerca de 91%**. As publicações de **cariz social** surgem **aproximadamente com apenas 3%**, à semelhança das **publicações de carácter pessoal** que **assumem precisamente a mesma percentagem**.

Gráfico 9 – Natureza das publicações

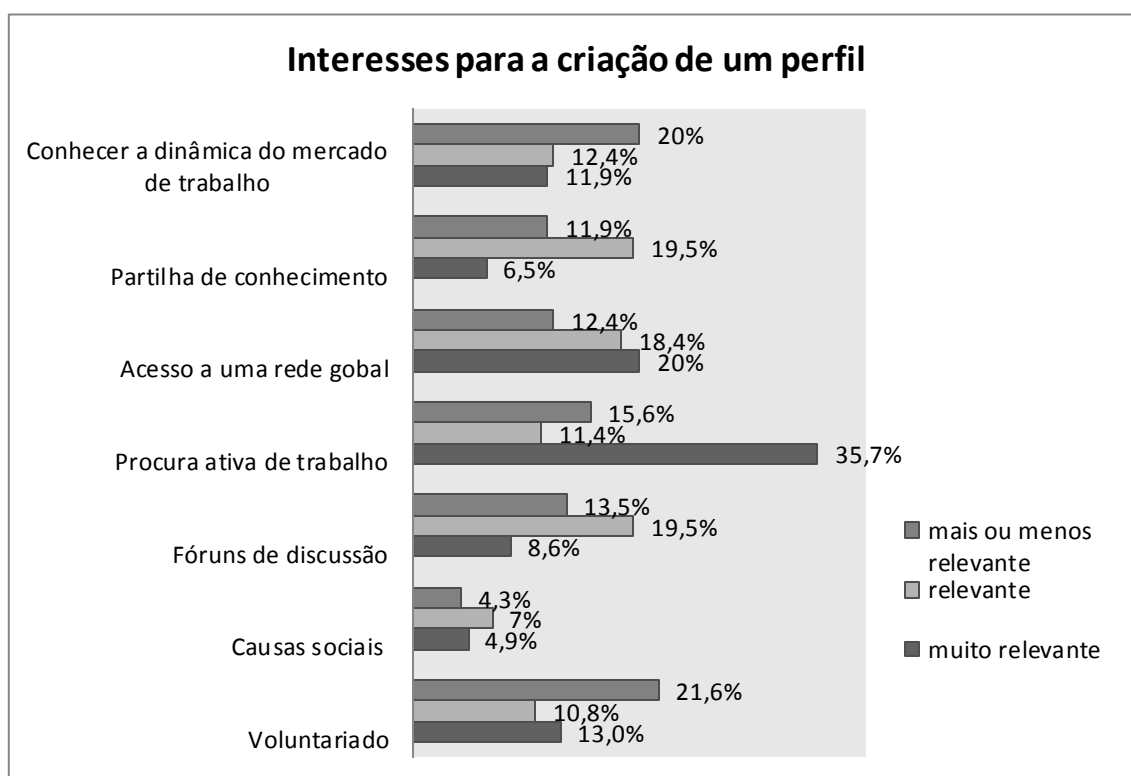


Fonte: Elaboração própria.

Perante a necessidade de analisar o perfil do utilizador foi colocado ao dispor dos respondentes uma bateria de variáveis que traduzem algumas situações que podem despertar o interesse do utilizador em construir um perfil no LinkedIn, assim a amostra seleccionou o que para si traduz esse interesse, tendo em consideração o grau de relevância que cada variável obtém junto do utilizador para a construção de um perfil *online*.

A obtenção de respostas relevou, segundo o gráfico nº10, que aspeto que se torna muito relevante no momento da construção de um perfil no LinkedIn é a **procura ativa de trabalho** que surge com uma percentagem de **36%**, ao passo que **19,5%** dos inquiridos destacam como relevante no momento da criação de perfil a possibilidade de **participar em fóruns de discussão, bem como a partilha de conhecimento**. Por fim, como “mais ou menos relevante” é possível verificar através do gráfico nº10 que **22%** dos respondentes destacam a possibilidade de **voluntariado** como um dos aspetos fulcrais para criar um perfil, contudo, ainda é possível salientar através do mesmo gráfico que a hipótese de **conhecer a dinâmica do mercado de trabalho** também é aliciante no momento de criação de um perfil com cerca de **20%** sendo uma categoria considerada “mais ou menos relevante”.



Gráfico 10 – Interesses para a criação de um perfil no LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

No cruzamento de dados entre o género e os interesses para a criação de um perfil, tendo em consideração, as variáveis que são observadas como mais relevantes por parte dos inquiridos, é possível salientar o género feminino atribui maior pertinência à categoria de **conhecimento do mercado de trabalho**, tal como, é visível na tabela nº 2, sendo a única variável onde o **género feminino assume maior incidência que o género masculino**, com **13 respostas**, ao passo que o **género masculino** atribui maior relevância à **procura ativa de trabalho com 44 respostas**.

Tabela 2 – Cruzamento de dados entre género e interesses na criação de um perfil

Género * Cruzamento de dados os interesses para a criação de um perfil			
	Procura ativa de trabalho		Fóruns de discussão
Feminino	22		5
Masculino	44		31
Total	66		36
	Conhecer a dinâmica do mercado		Partilha de conhecimento
Feminino	13		7
Masculino	10		15
Total	23		22

Fonte: Elaboração própria.

Perante este cruzamento de dados podemos observar, segundo a tabela nº3 do anexo c), que a **procura ativa de trabalho** assume grande relevância âmbito da **amostra com maior qualificação**, como é o caso da licenciatura e do mestrado, sendo visível que esta é esta variável tem maior relevância para **34 dos indivíduos e 25 dos indivíduos**, respetivamente. Seguidamente nos **fóruns de discussão** podemos verificar maior distribuição de dados, apesar dos grandes segmentos continuarem a ser os respondentes com **maior grau de qualificação**, nomeadamente, **licenciatura com 16 indivíduos e mestrado com 12 indivíduos**.

Quanto ao cruzamento de dados entre a situação profissional e os interesses para a criação de um perfil no LinkedIn demonstrados através da tabela nº4, podemos indicar que a variável **procura ativa de trabalho** é selecionada como mais relevante por parte dos **empregados com 46 elementos** que elegem essa categoria, podemos destacar ainda as condições de **estudante com 6 indivíduos**, à **procura do primeiro emprego e desempregados com 5 elementos em cada uma das classes**. Uma das questões que podemos evidenciar é que na vertente “mais ou menos relevante” a **partilha de conhecimento** surge como uma das variáveis elegidas por parte da categoria **reformados**, com 1 indivíduo a sugerir a mesma.

Tabela 4 – Cruzamento de dados entre a situação profissional e os interesses para a criação de um perfil

Situação profissional * Cruzamento de dados interesses para a criação de um perfil		
	Procura ativa de trabalho	Fóruns de discussão
Estudante	6	2
Trabalhador –Estudante	3	1
À procura do primeiro emprego	5	1
À procura de estágio profissional	1	0
Empregado	46	30
Desempregado	5	2
Reformado	0	0
Total	66	36
	Conhecer a dinâmica do mercado	Partilha de conhecimento
Estudante	1	1
Trabalhador –Estudante	2	1
À procura do primeiro emprego	3	1
À procura de estágio profissional	0	0
Empregado	16	18
Desempregado	1	0
Reformado	0	1
Total	23	22







Fonte: Elaboração própria.

O cruzamento de dados entre a ocupação profissional e os interesses para a criação do perfil incorporados na tabela nº5 anexo C, podemos verificar que a variável que assume maior relevância está aliada aos **profissionais de nível intermédio**, com **21 respostas**, ao passo que nas variáveis observadas como relevantes as categorias que se destacam são, por um lado, no âmbito dos **fóruns de discussão os quadros superiores com 13 indivíduos**. Por outro lado, no que envolve a categoria que evidencia o **conhecimento da dinâmica do mercado de trabalho surgem as profissões intermédias**, bem como, as **profissões científicas com 6 respostas** em ambas. Por fim, no que respeita à **partilha de conhecimento**, a categoria profissional que sobressai são os “profissionais de nível intermédio” **com 9 indicações nesse sentido**.

Perante o cruzamento de dados entre os grupos de idades e os interesses para a criação de um perfil demonstrada através da tabela nº6, podemos observar que a maior relevância das variáveis encontra-se presente no grupo entre **18 e 27 anos de idade**, bem como, no grupo

entre os **28 e os 37 anos de idade**, assim na **procura ativa de trabalho** o primeiro destaca-se com **33 elementos** e o segundo com **25 indivíduos**, posteriormente, **os fóruns de discussão** apresentam uma variação relativamente à variável anterior, sendo selecionado como relevante pelos mesmos grupos de idade, mas com menor incidência no primeiro, ou seja, o grupo que se situa entre o **18 e os 27 anos apresenta 11 indivíduos** enquanto o grupos que se encontra em **28 e 37 anos surge com 17 indivíduos**. Neste sentido, os restantes grupos de idades não assumem tanta relevância tendo em contas estas variáveis, contudo, é possível visualizar que na categoria de **partilha de conhecimento** os grupos que se situam entre 38 e 68 apresentam uma maior incidência desta variável, ou seja, **a partir dos 38 anos a possibilidade de partilha de conhecimento começa a ser um fator de valorização para a construção de um perfil**.

Tabela 6 – Cruzamento de dados entre o grupo de idades e os interesses para a criação de um perfil no LinkedIn

Grupos de idades * Cruzamento de dados interesses para a criação de um perfil			
	Procura ativa de trabalho		Fóruns de discussão
[18-27[33		11
[28-37[25		17
[38-47[6		4
[48-57[2		4
[58-68]	0		0
Total	66		36
	Conhecer a dinâmica do mercado		Partilha de conhecimento
[18-27[14		10
[28-37[4		9
[38-47[4		1
[48-57[1		1
[58-68]	0		1
Total	23		22

Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, a cruzamento de dados entre as variáveis, experiência profissional e os interesses para a criação de um perfil observado através da tabela nº7, podemos verificar que existe maior destaque na categoria entre **0 e 9 anos de experiência profissional**, no âmbito da variável **procura ativa de trabalho com 45 indivíduos**, bem como, na categoria entre **10 e 19 anos assumindo que 18 indivíduos** destacam essa mesma relevância. Todavia, é necessário ressaltar a relevância atribuída aos **fóruns de discussão por parte de todas as categorias associadas aos anos de experiência**, tal como, é visível na tabela nº7, ou seja, os grupos de experiência atribuem relevância à possibilidade de discussão e debate sobre as temáticas, conduzindo à reflexão e aprendizagem sobre o assunto em questão.

Tabela 7 – Cruzamento de dados entre os anos de experiência profissional e os interesses para a criação de um perfil no LinkedIn –

Anos de experiência profissional * Cruzamento de dados interesses para a criação de um perfil			
	Procura ativa de trabalho		Fóruns de discussão
[0-9[45		20
[10-19[18		11
[20-29[2		3
[30-40]	1		2
Total	66		36
	Conhecer a dinâmica do mercado		Partilha de conhecimento
[0-9[16		12
[10-19[4		8
[20-29[3		0
[30-40]	0		2
Total	23		22

Fonte: Elaboração própria.

4.1.3 Motivações para construir um perfil no LinkedIn

Nesta secção, pretendemos construir uma matriz que identifique as motivações para a elaboração de um perfil no LinkedIn, selecionamos um conjunto de questões que vão ao encontro da revisão de literatura, uma vez que parecem surgir como as mais pertinentes para analisar esta temática, tendo como foco o **estudo da motivação, construímos uma escala de 7 pontos como ponto de partida perante um conjunto diverso de categorias.**

Resumidamente, a tabela nº8 do anexo C, indicamos perante um conjunto de variáveis a importância que cada indivíduo atribui à bateria de constantes apresentadas, neste sentido, esquematicamente podemos indicar que a variável que apresenta uma “discordância total” mais acentuada é **a moda**, a posição de “discordância parcial” possui maior incidência na variável **entretenimento**, em relação à posição “discordo” a variável que suscita maior realce é **a demonstração da realidade**, seguidamente, a “posição intermédia” **foi bastante utilizada**, contudo, a variável que apresenta maior destaque neste âmbito é a **comunicação e interação, bem como a partilha de conhecimentos**. Relativamente à posição “concordo” a variável que assume maior importância é a **partilha de informação**. Posteriormente, surge a “posição concordo plenamente” e “concordo totalmente”, **onde a variável com maior evidência é, em ambas, a maior proximidade entre recrutadores e candidatos**.

Com o apoio da tabela nº9 presente no anexo C, podemos verificar que a **média das respostas ronda $\mu=3,82$** , perante uma escala de 7 pontos, onde o 1 indica uma discordância total e o 7 indica uma concordância total, logo, podemos verificar que **a média mais elevada é a possibilidade de criar novas oportunidades de trabalho com $\mu=4,88$** é a condição mais saliente no âmbito da motivação para a criação de um perfil no LinkedIn. Em relação à média mais baixa, podemos verificar que a variável que possui uma **tendência menos relevante para a motivação de construção de um perfil é o facto de o LinkedIn estar na moda com $\mu=2,38$** .

Perante a necessidade de compreender as motivações para construir um perfil sugerimos uma bateria de situações, com base na revisão de literatura onde solicitamos a seleção de três aspetos considerados relevantes no momento da construção de um perfil, nesse sentido, os resultados remeteram para a elaboração da tabela nº 10, onde é possível **reconhecer 4 aspetos que a amostra considerou como fulcrais** para a construção de um perfil, portanto, podemos identificar como “muito relevante” a variável **fotografia com cerca de 24%** dos indivíduos, seguidamente a característica considerada como “relevante” é o **resumo apresentado no LinkedIn com 18%** das respostas, por fim surge a **categoria recomendações como “mais ou menos relevante” com 9,7% das respostas**.

Tabela 10 – Aspectos mais relevantes na construção de um perfil no LinkedIn

	Muito Relevante	Relevante	Mais ou menos relevante
Fotografia	23,2%	22,2%	12,4%
Resumo	18,4%	17,8%	6,5%
Escrita sem erros ortográficos	5,4%	3,2%	9,2%
Experiência profissional	23,2%	8,6%	7%
Formação académica	5,4%	15,7%	8,1%
Recomendações	3,2%	4,9%	9,7%
Capacidades e competências	3,8%	6,5%	5,4%
Hobbies	3,8%	5,4%	5,4%
Tipo de partilhas efetuadas	0,5%	3,2%	6,5%
Publicações	2,2%	2,7%	4,9%
Voluntariado	1,1%	1,6%	4,3%
Participação em projetos	1,6%	3,8%	5,4%
Participação em fóruns de discussão	1,6%	4,3%	0%
Acompanhar ofertas de trabalho publicadas	1,6%	0,5%	2,2%
Acompanhar empresas	0,5%	1,1%	4,9%
Fomento de oportunidades de trabalho	2,7%	2,2%	2,2%
Busca por contactar com novas pessoas	1,1%	2,2%	0%

Fonte: Elaboração própria.

De forma a compreendermos profundamente as motivações para a construção de perfil existe a necessidade de efetuar cruzamentos de dados, no sentido, de explicar a configuração que as motivações obtêm perante esta amostra, tendo como foco os 4 aspetos considerados relevantes.

A tabela nº11 apresenta a variável género versus os aspetos relevantes na mesma, podemos observar que o **primeiro aspeto relevante** assume a seguinte disposição, **33 indivíduos são do género masculino e apenas 10 do género feminino**, seguidamente o “resumo” apresenta **29 indivíduos do género masculino e 4 do género feminino**. Relativamente ao **aspeto considerado mais ou menos relevante**, “recomendações” o mesmo assume a seguinte disposição, o **género masculino apresenta 14 elementos, o género feminino por sua vez atinge os 4 indivíduos**.

Tabela 11 – Cruzamento de dados entre Género e aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn

Género * Cruzamento de dados aspetos que valoriza na construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
Feminino	10	4	4
Masculino	33	29	14
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

O segundo o cruzamento de dados pretende verificar os diversos aspetos relevantes, tendo em conta, as habilitações literárias dos indivíduos sendo produzida para o efeito a tabela nº 12, na qual podemos verificar que a maioria dos respondentes em todos os aspetos são qualificados, no que respeita, à categoria da “fotografia” **é possível visualizar que a grande maioria possui o nível da licenciatura com 24 indivíduos**, seguido do **mestrado com 11 respostas**. No que envolve o “resumo” **podemos identificar novamente a licenciatura cerca de 19 sujeitos e o mestrado com 8 indivíduos**. Por fim, nos **aspetos considerados menos relevantes o nível de escolaridade predominante é a licenciatura e o mestrado, ambos com 8 indivíduos**.

Tabela 12 – Cruzamento de dados entre as habilitações literárias e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn

Habilitações literárias * Cruzamento de dados entre os aspetos que valoriza na construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
1º ciclo do ensino básico ou equivalente	0	0	0
3º ciclo do ensino básico ou equivalente	2	1	1
Ensino secundário	3	2	0
Bacharelato	1	2	0
Licenciatura	24	19	8
Mestrado	11	8	8
Doutoramento	2	1	1
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

No terceiro cruzamento verificamos a situação profissional em relação aos aspetos considerados mais relevantes pela amostra para a construção de um perfil no LinkedIn, através

dos resultados obtidos, presentes na tabela nº13. Neste sentido, a “fotografia” é **considerada essencial por parte da categoria que apresenta uma situação profissional de empregado com 26 respondentes, relativamente às categorias estudante, trabalhador-estudante e à procura do primeiro emprego surgem com 4 indivíduos** em cada uma delas. Comparativamente a variável “resumo” **assume maior relevância na categoria empregado com 21 respondentes**. Paralelamente a variável “recomendações” **segue a mesma tendência**, uma vez que a **categoria de empregado emerge com 15 indivíduos** sendo a que possui uma aglomeração mais evidente.

Tabela 13 – Cruzamento de dados entre a situação profissional e aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn

Situação profissional * Cruzamento de dados aspetos que valoriza na construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
Estudante	4	3	0
Trabalhador –Estudante	4	2	2
À procura do primeiro emprego	4	1	1
À procura de estágio profissional	2	2	0
Empregado	26	21	15
Desempregado	3	4	0
Reformado	0	0	0
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

No quarto cruzamento de dados o objetivo é salientar a ocupação profissional, tendo em conta, os aspetos que são considerados relevantes, neste sentido, podemos verificar através da tabela nº14 do anexo C, a predominância dos **níveis intermédios de ocupação profissional onde 12 dos mesmos selecionam a fotografia como o aspeto mais relevante** na construção de um perfil, no âmbito, da mesma variável é possível indicar **as profissões científicas com 10 indivíduos e os quadros superiores com 5 elementos**, ao passo que a **variável resumo** apresenta nos **técnicos intermédios 8 respostas**, comparativamente **os quadros superiores e as profissões científicas surgem com 7 indivíduos cada uma**, respetivamente, analisando a variável **recomendações** podemos observar a **evidencia dos quadros superiores que incorporam 6 respostas, por sua vez os técnicos intermédios emergem com 5 indicações**, nesse sentido, enquanto as **profissões científicas despontam neste âmbito com 4 respostas**.

No quinto cruzamento de dados permite verificar a distribuição dos aspetos relevantes entre os diversos grupos de idades visível na tabela nº 15, sendo que na **variável fotografia** os **grupos de idades que podemos destacar situam entre os 18 e 27, bem como, entre os 28 e os 37 anos de idade constituído a opinião de 17 indivíduos** em ambas as categorias, a **variável resumo** possui maior incidência no **grupo de idades entre os 18 e os 27 incorporando 13 elementos**, por fim, para **variável recomendações** o grupo de idade mais saliente encontra lugar entre os **18 e o 37 anos, com 11 indivíduos** que manifestam esta opinião.

Tabela 15 – Cruzamento de dados entre os grupos de idades e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn

Grupos de idades * Cruzamento de dados aspetos relevantes para a construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
[18-27[17	13	3
[28-37[17	10	11
[38-47[4	4	4
[48-57[5	6	0
[58-68]	0	0	0
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

O sexto cruzamento de dados verifica as relações entre os anos de experiência profissional e os aspetos considerados mais relevantes na construção de um perfil abordados na tabela nº16, perante a **variável fotografia** os anos de experiência profissional que destacam maior relevância neste âmbito abrange os **0 e os 9 anos com 27 respostas**, em semelhança, na **variável resumo** a mesma categoria entre o **0 e os 9 anos de experiência profissional detêm a maior saliência com 21 indivíduos** que apontam este facto como relevante, por fim, **no âmbito das recomendações**, a categoria que se assume mais evidente está situada **entre os 10 e os 19 anos de experiência profissional envolvendo 9 respostas** nesse sentido.

Tabela 16 – Cruzamento de dados entre os anos de experiência profissional e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn

Anos de experiência profissional * Cruzamento de dados aspetos relevantes para a construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
[0-9[27	21	7
[10-19[11	5	9
[20-29[4	4	2
[30-40]	1	3	0
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

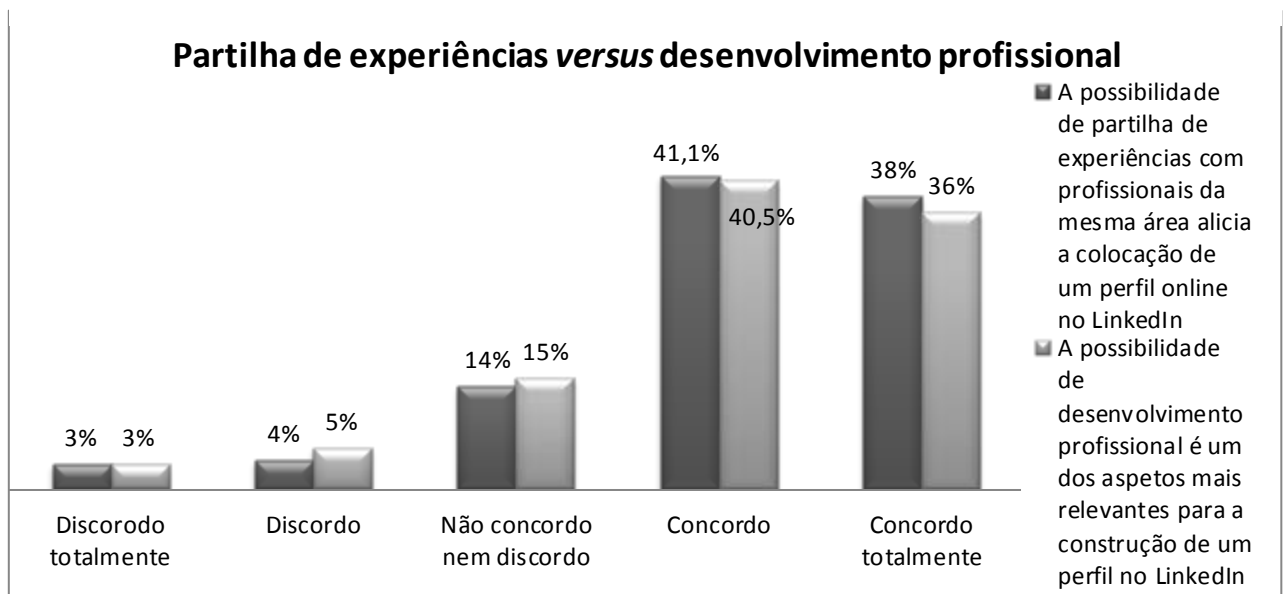
Resumidamente, a tabela nº17 presente no anexo C, apresenta **elevados valores de discordância no que respeita à variável “conhecer pessoas novas”**, uma vez que a mesma surge no âmbito da “discordância total” com **30 respostas**, bem como, na “discordância parcial” com **27 elementos** e na posição de “discordância” com **31 indivíduos** que assumem que esta **não é uma variável relevante no momento de aumentar a rede de contactos**, em relação à **posição intermédia** a variável que obteve um **maior número de respostas com 51 sujeitos é identificação do percurso profissional**, ao passo que o setor da “concordância” com **51 respostas** surgem as **variáveis experiência profissional, interesse pelo setor de atividade do indivíduo e identificação com o percurso profissional do indivíduo**, relativamente às posições de “concordância plena” e “concordância total”, **a variável que apresenta melhores resultados, em ambas, é a experiência profissional dispondo de um valor de 65 na primeira e 30 na segunda.**

Com o apoio da tabela nº18, disposta no anexo C podemos verificar que a **média global** envolve **$\mu=4,41$** , num escala de 7 pontos onde 1 representa a discordância total e o 7 a concordância total, porém, podemos evidenciar que a média mais elevada corresponde à variável **experiência profissional $\mu=5,21$** , sendo a categoria que é mais valorizada no momento de aumentar a rede de contactos, em relação à **média mais baixa $\mu=3,59$ é a variável conhecer novas pessoas**, ou seja, indica que o LinkedIn não é associado a uma rede social.

No sentido de verificar isoladamente o contributo, das variáveis experiência profissional e desenvolvimento profissional, para a construção de um perfil no LinkedIn, obtivemos o gráfico nº11, que demonstra um elevado grau de concordância perante as mesmas, sendo que os resultados obtidos, a **experiência profissional apresenta um maior nível de concordância com 41,1%** e de **concordância total com 38%**, apesar da semelhança, os valores da variável

desenvolvimento profissional assumem uma concordância com valores de 40,5% e uma concordância total com valores situados nos 36.

Gráfico 11 – Partilha de experiências *versus* desenvolvimento profissional fatores aliciantes na construção de um perfil



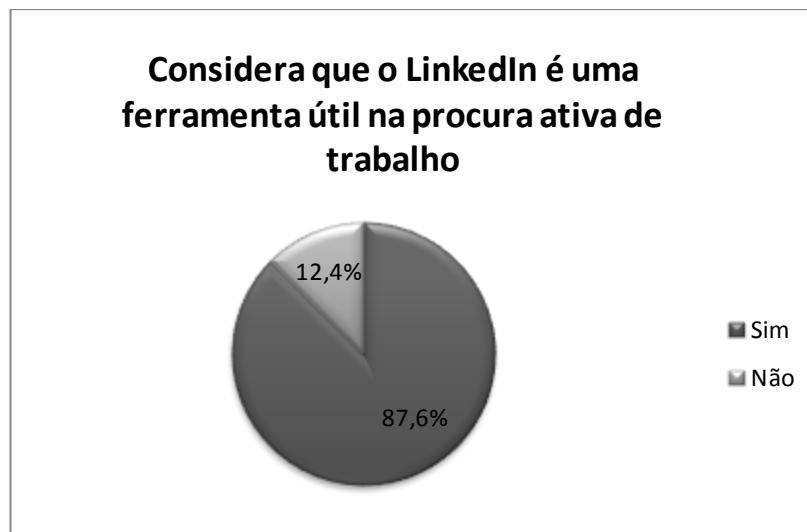
Fonte: Elaboração própria.

4.1.4 LinkedIn como ferramenta de recrutamento e seleção vocacionada para o mercado de trabalho

Nesta secção solicitamos aos respondentes que visualizassem o LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento pelo que sugerimos primeiramente, uma questão com variáveis dicotómicas, dado a necessidade de identificar os respondentes que de facto observam o LinkedIn como uma ferramenta útil na procura de trabalho.

Para ilustrar esta situação surge o gráfico nº 12, direccionado para a verificação desses mesmos resultados, onde a **cerca de 88% da amostra não revela dúvidas quanto à utilidade do LinkedIn na procura ativa de trabalho.**

Gráfico 12 – LinkedIn como uma ferramenta útil na procura ativa de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

À semelhança das escalas anteriores, solicitámos aos respondentes que identificassem os aspetos que consideram mais relevantes no LinkedIn, quando utilizado como uma ferramenta na procura ativa de trabalho. Os dados conduziram à elaboração do gráfico nº 13 presente no anexo C, onde podemos observar que o aspeto que assume **maior relevância** junto da amostra é a **maior proximidade entre recrutadores e candidatos com 27%** respostas, nesse sentido. Quanto ao aspeto ponderado como **relevante apresenta cerca de 16% das indicações na variável “maior rapidez no processo”**, ao passo que o **aspeto que possui mais ou menos relevância no seio da amostra envolve as variáveis “atualização permanente do CV” e a “facilidade de contacto entre recrutador e candidato”, com cerca de 12% das respostas.**

O gráfico nº14 emerge da necessidade de compreender junto da amostra se consideram que o **LinkedIn é facilitador do processo de recrutamento**, onde mais uma vez a resposta parece clara, dado que **80% dos inquiridos afirma uma resposta no sentido da concordância** em relação à pergunta elaborada.

Gráfico 14 – LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento

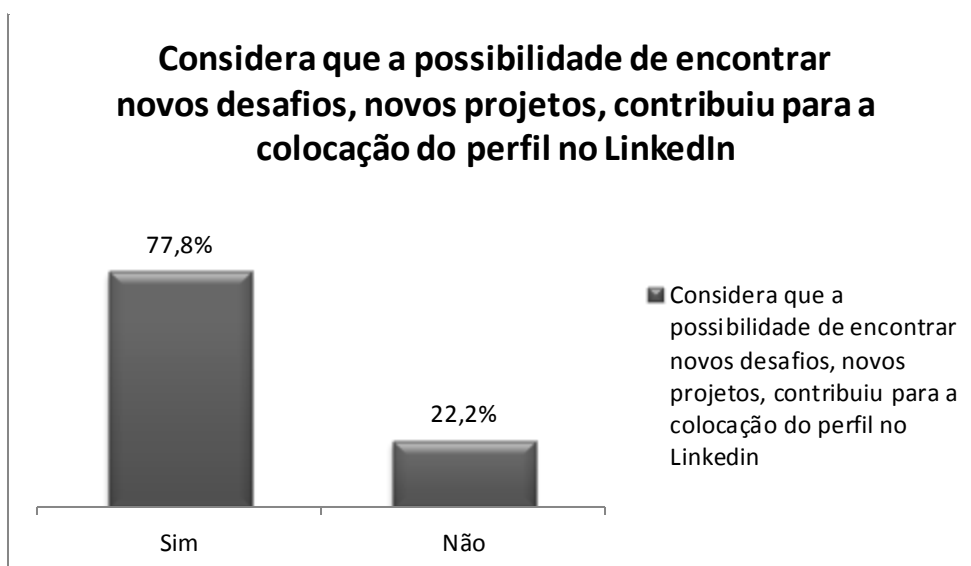


Fonte: Elaboração própria.

Perante este cenário existe a necessidade de questionar junto da amostra os aspetos que se podem salientar como mais significativos do LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento, nesse sentido, foi elaborado o gráfico nº 15 do anexo C, como auxiliar na perceção dos dados obtidos, o mesmo assume que a **maior relevância é expressa através da variável maior proximidade no processo com 24% das respostas**, ao passo que a posição que se destina à **relevância** apresenta similarmente a variável **maior proximidade no processo com cerca de 15% dos sujeitos que orientam as suas respostas nesta direção**. É, ainda, necessário evidenciar **duas variáveis que atingem a percentagem de cerca de 15% que envolvem a “facilidade em estabelecer contacto entre recrutadores e candidatos” e o “acesso a ofertas de trabalho globais”**.

O gráfico nº16 desponta da bateria de questões seleccionadas, no sentido de compreender junto da amostra se a **possibilidade de encontrar novos desafios e novos projetos é um elemento aliciante na colocação de um perfil no LinkedIn**, tal como, podemos observar a resposta da mesma não podia ser mais evidente, dado que **78% dos inquiridos manifesta uma opinião positiva** relativamente à questão colocada.

Gráfico 16 - A possibilidade de encontrar novos desafios, novos projetos contribuiu para a colocação do perfil no LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

Neste seguimento da análise de dados, remete os inqueridos para a visualização do LinkedIn como ferramenta de recrutamento, solicitando que os mesmos relevem os aspetos que os estimulam a construir um perfil perante esta ótica. Desta forma, o gráfico nº17 permite a verificação dos dados recolhidos, sendo possível atestar através da sua observação que situação considerada “mais relevante” é a **constante atualização dos dados que representa cerca de 20% das respostas**, por sua vez, a situação considerada com “relevante” **assume uma percentagem de cerca de 14%** indicando que a **divulgação de ideias e projetos** é um fator aliciante para construir um perfil tendo em conta a vertente do LinkedIn como ferramenta de recrutamento e, por fim a **possibilidade de desenvolvimento na carreira atinge uma percentagem de cerca de 12%**, sendo ponderado como um aspeto “mais ou menos relevante” no momento de construir um perfil.

Gráfico 17 - Aspectos relevantes que conduzem à construção de um perfil no LinkedIn



Fonte: Elaboração própria.

De forma a envolver diversas vertentes que apresentam o LinkedIn como ferramenta de recrutamento é fundamental analisar as desvantagens que advém da sua utilização para essa finalidade. Para tal, colocamos ao dispor da amostra uma bateria de questões que circunscrevem algumas dessas possibilidades, onde o objetivo passa por verificar quais são as variáveis que representam maiores desvantagens do ponto de vista da amostra selecionada.

Sinteticamente, a tabela nº19 presente no anexo C, apresenta como valor mais significativo no âmbito da discordância total 19 respostas, condicionadas à variável falsas publicações, seguidamente, para a “discordância parcial” **surge como mais saliente a variável menor rigor na seleção de candidatos com 30 respostas**, posteriormente, a “posição de discordo” expõe como mais evidente as **implicações éticas que abrangem as 39 respostas**, ao

passo que o “nível intermédio” aponta como predominante a variável **desenvolvimento de expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho** com 49 respostas, enquanto na posição de “concordância” assume que a variável com maior relevância é a **criação de expetativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato** com 46 respostas, já no setor da “concordância parcial” a variável mais utilizada pela amostra é a **seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador** emergindo com 39 respostas, por fim, a “concordância total” menciona a variável **falsas recomendações como a questão que acarreta maiores desvantagens na utilização do LinkedIn como ferramenta de recrutamento**, exibindo 25 respostas.

Com o apoio da tabela nº 20 presente no anexo C, podemos indicar que a **média global** das respostas é $\mu=4,12$, numa escala de 7 pontos, onde o ponto 1 assume a discordância total e o ponto 7 envolve a concordância total, logo, podemos verificar que o fator que apresenta uma **média mais elevada** é $\mu=4,59$, correspondendo à **categoria falsas recomendações**, no âmbito, das desvantagens em relação ao LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento, assim esta é a variável que é **considerada mais desvantajosa** para a amostra, a **média mais reduzida** aponta a variável “menor rigor na seleção de candidatos” como a questão **menos vantajosa** em relação à utilização do LinkedIn como uma ferramenta no recrutamento, apontando uma **média de $\mu= 3,69$** .

4.2 Análise de Clusters

Análise de *clusters* foi fundamentada por **meio do método hierárquico**, através dos **critérios Ward e Average Linkage**, onde de acordo com os mesmos os resultados obtidos parece existir a **evidência de 2 clusters**, sendo possível visualizar a constituição dos respetivos através do gráfico nº 18 integrado no anexo C. Em seguida, **utilizamos a técnica K-Means** com o intuito de validar e interpretar os resultados, como tal, perante a tabela nº 21, podemos verificar a composição dos *clusters* formados, sendo o **primeiro constituído por 87 indivíduos** e o **segundo formado por 98 indivíduos**.

Tabela 21 – *Number of cases in each cluster* –

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	87,000
	2	98,000
Valid		185,000
Missing		0,000

Fonte: Elaboração própria.

A tabela nº 22, presente no anexo C, apresenta o **teste da anova** que permite verificar a igualdade das médias, assim **H0: $\mu_1 = \mu_2$ e H1: $\mu_i \neq \mu_j$** , perante a respetiva tabela, **podemos verificar que se rejeita H0**, uma vez que as variáveis apresentam **p_value= 0,00**, com exceção da **variável “está na moda”** que apresenta um valor de **p_value= 0,327**, não rejeitando dessa forma **H0**, com um nível de significância de 0,05.

No decorrer da conjugação de diversos fatores na **análise de perfil parece não existir grande divergência entre os dois grupos**, pelo que podemos referir com recurso à tabela nº 23 que associa um cruzamento entre o género e a variável **cluster** construída, nesse sentido, o **cluster 1 apresenta 24 indivíduos que pertencem ao género feminino e 63 sujeitos que compõem o género masculino**, em relação ao **cluster 2**, podemos verificar que o género feminino surge com 25 indivíduos, ao passo que o género masculino emerge com 73 elementos.

Tabela 23 – Cruzamento de dados entre o género e o *cluster number of case* –

Género * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Género		Cluster Number of Case		Total
		1	2	
	Feminino	24	25	49
	Masculino	63	73	136
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, podemos apresentar, como exemplo, a conjugação entre as habilitações literárias e a variável **cluster** construída, a tabela nº 24 expressa precisamente esses dados, sendo possível visualizar que em ambos os **clusters a grande maioria dos sujeitos apresenta como qualificação a licenciatura**, seguidamente **surge o mestrado**, pelo que podemos indicar que a amostra **concilia uma elevada qualificação em ambos os clusters construídos**.

Tabela 24 – Cruzamento entre as habilitações literárias e o *cluster number of case*

Habilitações literárias * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Habilitações literárias	Cluster Number of Case			Total
		1	2	
	1º ciclo do ensino básico ou equivalente	0	1	1
	3º ciclo do ensino básico ou equivalente	2	2	4
	Ensino Secundário	5	9	14
	Bacharelato	4	3	7
	Licenciatura	40	42	82
	Mestrado	34	38	72
	Doutoramento	2	3	5
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A situação profissional emerge como outro possível exemplo conjugada com a variável *cluster* construída, a tabela nº 25 harmoniza os dados obtidos, onde podemos verificar que a grande categoria que envolve a **amostra é a condição de empregado**, apresentando no **cluster 1, 75 sujeitos e no cluster 2 66 indivíduos**, contudo, importa ressaltar as categorias de **estudante que apresentam 4 e 7 indivíduos**, separados em *cluster* 1 e 2 respetivamente, bem como, a variável de **desempregado integrando 5 e 6 indivíduos** distribuídos no *cluster* 1 e *cluster* 2 e, por fim, a categoria de reformado é envolto apenas no cluster 1.

Tabela 25 – Cruzamento entre a situação profissional e o *cluster number of case 1*

Situação profissional * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Situação profissional	Count	Cluster Number of Case		Total
		1	2	
	Estudante	4	7	11
	Trabalhador-estudante	4	5	9
	À procura do primeiro emprego	4	4	8
	À procura de estágio profissional	2	1	3
	Empregado	66	75	141
	Desempregado	5	6	11
	Reformado	2	0	2
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A análise de *clusters* revela a existência de **grupos bastante homogêneos**, onde as respostas que ocupam maior nível de incidência focam o mesmo aspeto, assim as características apontadas observam grupos que **não dispõem de fatores que possamos indicar como distintos em relação aos clusters formados**, dado que a sua opinião assume um padrão muito similar, contudo, podemos **verificar que o cluster 2 abrangendo um maior número de indivíduos** harmoniza **elementos mais qualificados, que pertencem em maior abundância à categoria de empregados, sendo na sua maioria do género masculino**.

No âmbito da análise de *clusters* é fundamental verificar as médias estipuladas em cada grupo, assim perante os dados foi originada a tabela nº 26 presente no anexo C, intitulada de estatística de grupo que envolve precisamente essa informação, através da mesma é possível atestar que as **médias apresentam valores superiores para a maioria das variáveis incorporadas no cluster 2**.

4.3 Análise Discriminante

No âmbito da análise discriminante realizamos o teste de homogeneidade das variâncias, baseado na **estatística de Box's M**, H_0 = **existe homogeneidade das variâncias**, H_1 : **não existe homogeneidade das variâncias**, sendo o resultado apresentado na tabela nº 27 exposta em seguida:

Tabela 27 –Box'S M

Box's M		47,227
F	Approx.	1,618
	df1	28
	df2	113300,449
	Sig.	,021

Fonte: Elaboração própria.

Segundo o $p_value=0,021$, **podemos concluir que com 1% de significância a hipótese nula não é rejeitada**.

A análise remete para a **criação de uma equação discriminante, constituída por 7 variáveis discriminantes significativas**:

- ✓ Partilha de conhecimento;
- ✓ Oportunidade de conhecer novas pessoas;
- ✓ Experiência profissional;
- ✓ Identificação com percursos profissional do indivíduo;

- ✓ Conhecer novas pessoas;
- ✓ Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da esfera privada);
- ✓ Desenvolver expectativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho.

As variáveis discriminantes indicadas como extremamente significativas assumem pesos muito similares entre si, como é possível verificar através da tabela nº28, contudo, a variável que assume “maior relevância” é a **experiência profissional**, seguida da **partilha de conhecimento**, neste sentido, os *clusters* designam que o LinkedIn é mais que uma ferramenta de procura de trabalho, é para o *clusters* formados, **essencialmente um meio de partilha de informação**, sendo a **experiência profissional o fator primordial para aumentar a rede de contactos**, onde a expectativa é a **partilha constante de conhecimento**, dado que **existe uma expectativa em relação ao percurso profissional do indivíduo**. Consequentemente as **variáveis discriminantes que assumem “menos relevância”** indicam que o LinkedIn assume uma **vertente social**, dado que apesar de menos relevante a **oportunidade de conhecer novas pessoas é um fator aliciante na motivação para construir um perfil**, correndo o **risco de uma exposição social demasiado elevada**, recordando que segundo a revisão de literatura a **informação presente no LinkedIn deve conter apenas um carácter profissional**, evitando a exposição da vida privada, isto, porque **se é público os recrutadores podem utilizar essa informação como um fator de exclusão ou inclusão do candidato perante a oferta**, o que se traduz em **implicações éticas que dependem do bom senso do recrutador**, o mesmo deve compreender o limite entre o profissional e o privado, onde as questões da vida privada não devem ser um obstáculo à seleção do candidato. Por outro lado, o **candidato deve estar consciente ao que se candidata, de forma a não correr o risco de desenvolver expectativas desajustadas em relação à oportunidade de trabalho em questão**, visto ser um fator que assume bastante significado junto dos *clusters* formados.

Tabela 28 – *Standardized canonical discriminant function* :

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients	
Partilha de conhecimentos	,382
Oportunidade de conhecer novas pessoas	,251
Experiencia profissional	,385
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	,334
Conhecer novas pessoas	,307
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	,289
Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho	,365

Fonte: Elaboração própria.

A tabela nº 29 permite identificar os **casos corretamente classificados**, como tal, verificamos que **93% dos casos surgem como corretamente classificados** o que permite **conferir robustez aos grupos definidos pela análise discriminante** efetuada.

Tabela 29 – *Classification results*

Classification Results ^a				
Cluster Number of Case		Predicted Group Membership		Total
Original		1	2	
	Count	78	9	87
		4	94	98
	%	89,7	10,3	100,0
		4,1	95,9	100,0
a. 93,0% of original grouped cases correctly classified.				

Fonte: Elaboração própria.

Os dois *clusters* formados apresentam semelhanças, contudo importa averiguar a homogeneidade perante as variáveis que foram consideradas extremamente significativas por via da análise discriminante, como tal, a variável **partilha de conhecimento** foi

devidamente cruzada com os clusters formados, originando a tabela nº 30, onde podemos corroborar que o **cluster 2 assume uma posição mais relevante no que respeita à concordância**, dispondo de 30 indivíduos na posição de concordo e 28 na posição de concordo parcialmente, ao passo que no **cluster 1 a posição que assume maior concordância é a posição intermédia** com cerca de 33 elementos.

Tabela 30 – Cruzamento de dados entre a partilha de conhecimento e os clusters formados 1

Partilha de conhecimentos * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case		Total	
	1	2		
Partilha de conhecimentos	Discordo totalmente	6	1	7
	Discordo parcialmente	10	1	11
	Discordo	19	8	27
	Não discordo nem concordo	33	21	54
	Concordo	13	30	43
	Concordo parcialmente	6	28	34
	Concordo totalmente	0	9	9
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A variável **oportunidade de conhecer novas pessoas** foi cruzada com os clusters formados, a tabela nº31 apresenta esse cruzamento de dados, no **cluster 1** podemos identificar que a **posição predominante é a intermédia** com 21 elementos, à semelhança da posição de discordo com o mesmo número de indivíduos, o **cluster 2 assume maior evidência a posição de concordância** com 27 elementos, seguida da posição intermédia com 22 indivíduos.

Tabela 31 – Cruzamento de dados entre oportunidades de conhecer novas pessoas e os *clusters* formados

Oportunidade de conhecer novas pessoas * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case			Total
	1	2		
Oportunidade de conhecer novas pessoas	Discordo totalmente	15	2	17
	Discordo parcialmente	18	7	25
	Discordo	21	14	35
	Não discordo nem concordo	21	22	43
	Concordo	9	27	36
	Concordo parcialmente	3	18	21
	Concordo totalmente	0	8	8
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A categoria **experiência profissional foi triangulada com os *clusters* formados**, onde as opiniões partilhadas por ambos os clusters são bastante semelhantes, assim como, é visível na tabela nº32, uma vez que a **posição privilegiada foi a concordância**, contudo, **o cluster 1 assume maior relevância na posição de concordo** com 26 elementos e concordo parcialmente com 24 indivíduos, enquanto **cluster 2 abarca as três posições de concordância** com maior incidência, primeiro surge a posição de concordo parcialmente com 41 elementos, seguida da posição de concordo totalmente com 26 indivíduos, por fim, a posição de concordo com 25 elementos.

Tabela 32 – Cruzamento de dados entre a experiência profissional e os *clusters* formados

Experiência profissional * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case			Total
	1	2		
Experiência profissional	Discordo totalmente	7	1	8
	Discordo parcialmente	6	0	6
	Discordo	10	1	11
	Não discordo nem concordo	10	4	14
	Concordo	26	25	51
	Concordo parcialmente	24	41	65
	Concordo totalmente	4	26	30
Total	87	98	185	

Fonte: Elaboração própria.

A variável identificação com o **percurso profissional do indivíduo** foi cruzada com o **número de clusters formados**, perante a tabela nº 33 podemos verificar que o **cluster 1 assume maior relevância na posição intermédia** com 29 elementos, seguida da posição de discordância que abrange 21 indivíduos, em relação ao **cluster 2, a posição que podemos destacar é a concordância** com 35 elementos e a concordância parcial com 25 indivíduos.

Tabela 33 – Cruzamento de dados entre identificação com o percurso profissional do indivíduo e os clusters formados

Identificação com o percurso profissional do indivíduo * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case		Total	
	1	2		
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	Discordo totalmente	4	0	4
	Discordo parcialmente	13	0	13
	Discordo	21	6	27
	Não concordo nem concordo	29	22	51
	Concordo	16	35	51
	Concordo parcialmente	4	25	29
	Concordo totalmente	0	10	10
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A variável **conhecer novas pessoas**, foi analisada em relação aos *clusters* formados, através da tabela nº34, **podemos verificar uma divergência de opiniões**, o **cluster 1 assume uma posição de discordância**, sendo a discordância total a posição mais relevante com 25 elementos, o **cluster 2 abrange as posições de concordância**, sendo a concordância a posição mais saliente com 31 indivíduos.

Tabela 34 – Cruzamento de dados entre conhecer novas pessoas e os *clusters* formados

Conhecer novas pessoas * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case			Total
	1	2		
Conhecer novas pessoas	Discordo totalmente	25	5	30
	Discordo parcialmente	18	9	27
	Discordo	17	14	31
	Não concordo nem concordo	19	15	34
	Concordo	3	31	34
	Concordo parcialmente	4	18	22
	Concordo totalmente	1	6	7
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A categoria **implicações éticas** foi **cruzada com os *clusters* formados**, no sentido de analisar o perfil perante as variáveis mais significativas, assim obtivemos a tabela nº 35 onde é possível **visualizar posições extremas** entre *clusters* construídos, assim o **cluster 1 apresenta um maior nível de discordância** neste parâmetro, uma vez que a categoria mais significativa é a discordância com 24 elementos, ao passo que o **cluster 2 surge com maior nível de concordância**, onde a concordância parcial sobre as implicações éticas serem concebidas como uma desvantagem envolve um maior número de respostas, nesse sentido com 23 indivíduos.

Tabela 35 – Cruzamento de dados entre implicações éticas e os *clusters* formados 1

Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada) *				
Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case			Total
	1	2		
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	Discordo totalmente	14	3	17
	Discordo parcialmente	11	13	24
	Discordo	24	15	39
	Não discordo nem concordo	22	11	33
	Concordo	12	20	32
	Concordo parcialmente	1	23	24
	Concordo totalmente	3	13	16
	Total	87	98	185

Fonte: Elaboração própria.

A variável **desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho** foi analisada mediante o cruzamento de dados com os *clusters* formados, no sentido de verificar o perfil do utilizador, tal como, podemos verificar na tabela nº36 que o **cluster 1 predomina a posição intermédia** com 27 elementos que assumem que não concordam nem discordam que esta variável seja uma desvantagem no processo de recrutamento através do LinkedIn, ao passo que o **cluster 2 envolve uma posição de concordância**, em relação a esta variável com cerca de 33 indivíduos que atribuem uma resposta nesse sentido.

Tabela 36 – Cruzamento de dados entre desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidade de trabalho e os *clusters* formados 1

Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho * Cluster Number of Case Crosstabulation				
Count	Cluster Number of Case		Total	
	1	2		
Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho	Discordo totalmente	7	0	7
	Discordo parcialmente	13	2	15
	Discordo	23	14	37
	Não concordo nem totalmente	27	22	49
	Concordo	11	33	44
	Concordo parcialmente	2	16	18
	Concordo totalmente	4	11	15
Total	87	98	185	

Fonte: Elaboração própria.

Resumidamente, podemos verificar que os *clusters* construídos são muito homogêneos nas suas considerações, dispondo de opiniões muito similares, todavia, de forma geral os *clusters* visualizam o LinkedIn como uma forma de partilha de conhecimentos, uma forma de envolver profissionais experientes numa determinada área na sua rede de contactos, onde o objetivo é adquirir conhecimentos e, posteriormente, que o mesmo seja partilhado nos fóruns de discussão, no entanto o *cluster* 1 são sujeitos com perfis mais específicos, tem um objetivo direcionando, sendo bastante focados quando escolhem a sua rede de contactos, o *cluster* 2 desvaloriza mais a questão da partilha de informações, sendo a possibilidade de conhecer novas pessoas o fator mais aliciante para aumentar a rede de contactos.

4.4 Entrevista

O LinkedIn é considerado uma rede profissional por excelência, dadas as potencialidades que decorrem da sua utilização, no âmbito de recrutamento e seleção, esta rede veio modificar a forma como é visualizado o recrutamento, uma vez que conjuga um conjunto de benefícios que inclui uma base de dados digital ao dispor dos recrutadores envolvendo currículos de todo o mundo. Envolve ofertas de trabalho a nível global ao dispor de um clique do candidato, quebrando as barreiras geográficas. Torna efetiva a possibilidade de comunicação entre recrutadores e candidatos facilitando o seu contacto e promove a

discussão entre os pares, envolvendo a partilha de experiências e conhecimentos entre áreas específicas.

Para compreender o funcionamento desta rede entrámos em contacto com um especialista em Marketing digital Rui Pedro Caraméz, especialista do LinkedIn, no sentido de aprofundar algumas questões que foram salientadas por meio da revisão bibliográfica. Assim, seleccionámos um conjunto de 10 interrogações que foram subdivididas em duas partes. Na primeira parte da entrevista procuramos analisar a opinião do especialista relativamente às potencialidades do LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento. No segundo conjunto de questões incide-se sobre o perfil dos utilizadores e as suas motivações. Efetuámos uma análise sobre as principais ideias expressas pelo entrevistado.

1. Como é que o LinkedIn pode fazer a diferença nos processos de recrutamento e seleção?

- ✓ A resposta é primeiramente clara, o LinkedIn não faz a diferença no processo de recrutamento;
- ✓ Contudo, esta situação depende do tipo de área de especialização indica o perito, assim existem áreas em que a rede pode fazer essa diferença;
- ✓ Um exemplo exposto por Pedro Caraméz são as funções de baixa qualificação onde, este indica que não é frequente encontrar tantas pessoas;
- ✓ Segundo Pedro Caraméz, o LinkedIn está vocacionado para qualificações superiores;
- ✓ Indica que o LinkedIn está quase a atingir as 500 milhões de utilizadores em todo o mundo.

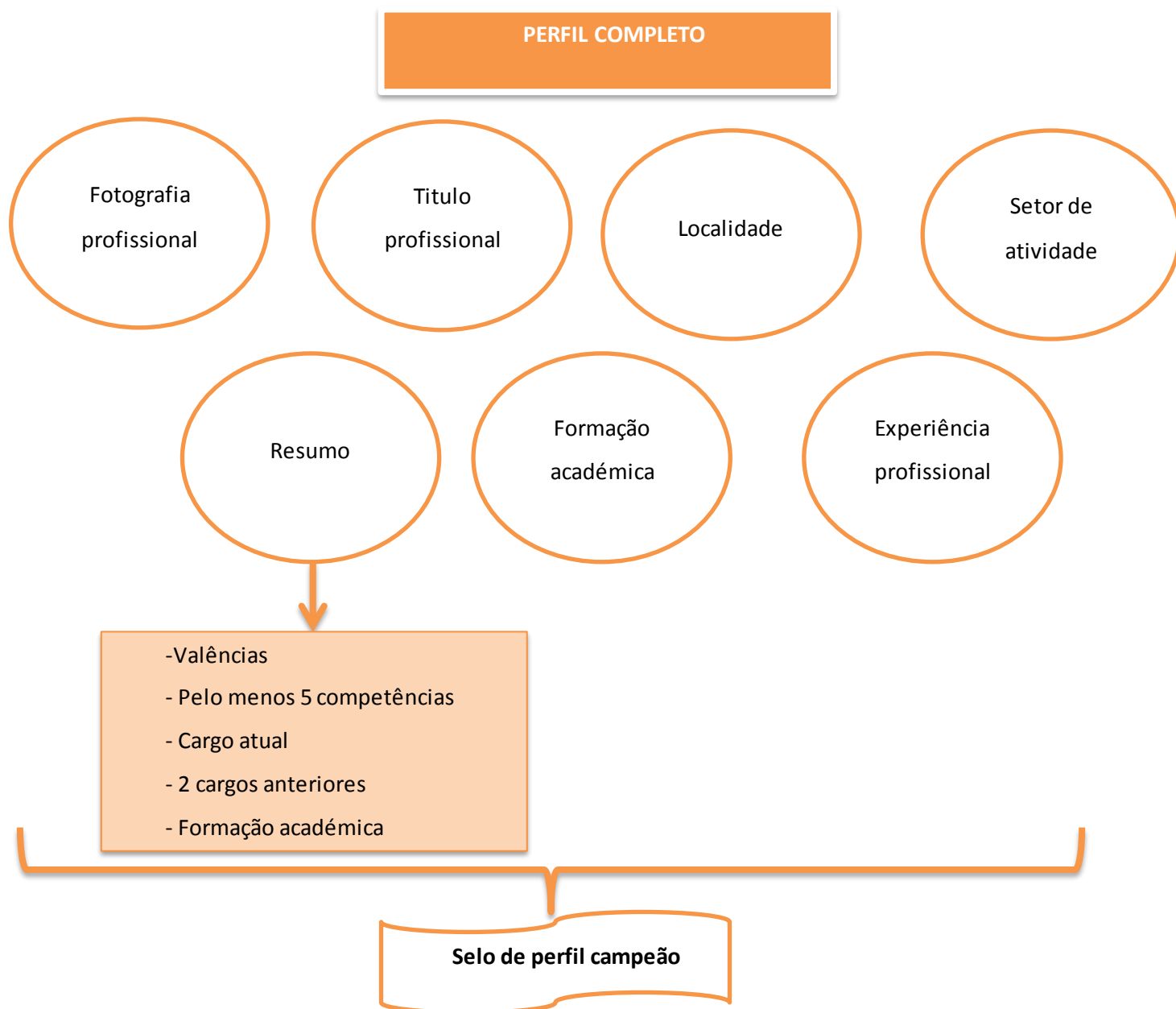
2. Como funcionam as contas *premium*? Quais os tipos de contas que podemos encontrar? Quais as suas diferenças? Quais os custos? Como podem ser vantagens para o recrutador e para o candidato?

- ✓ Primeira ideia exposta é que a utilização da rede é gratuita;
- ✓ Todavia, existem diversos tipos de contas, estão esquematizados na tabela nº 37, presente no anexo B).

3. Como potenciar a visualização de um perfil de um candidato no LinkedIn?

- ✓ Demonstrar um perfil completo;

Gráfico 19 – Esquematização do perfil completo



Fonte: Elaboração própria.

4. Preocupações que devemos ter quando criar o perfil *online* no LinkedIn?

- ✓ Acrescenta ainda a divulgação de conteúdos multimédia de cariz profissional;
- ✓ Indica que a fotografia deve ser formal, no sentido de impulsionar o candidato para a posição ambicionada;
- ✓ Essencial não mentir, nem omitir informações no perfil;
- ✓ Atualização constante da informação;

- ✓ Cuidado redobrado na seleção de contactos;
- ✓ Indicações de gostos ou comentários devem ser escolhidas com precaução, de forma a não denegrir a imagem criada.

5. Quais para si são as principais motivações para a colocação de um perfil no LinkedIn?

- ✓ Dois modelos de motivações: procura de novas oportunidades de trabalho e desenvolvimento de uma *network*;
- ✓ Visualizam o LinkedIn como um meio de desenvolvimento de contactos, amadurecendo uma boa rede;
- ✓ Existem outras motivações associadas as vendas de produtos, objetivo é o negócio, bem como, observar os concorrentes, as áreas de negócios, novos produtos e novos mercados.

6. Como classifica a importância do LinkedIn para o caso português?

- ✓ Existem mais de 2 milhões de portugueses registados, o que corresponde a um quinto da população presente no LinkedIn;
- ✓ É uma base de dados que democratizou o acesso a candidatos que anteriormente apenas os *headhunters* tinham acesso;
- ✓ As organizações começam a apostar nas potencialidades do LinkedIn, sem depender de empresas externas, uma vez que a pesquisa efetuada encontra facilidade por meio desta plataforma.

4.5 Discussão de resultados

A problemática da investigação está relacionada com o LinkedIn, dada a globalização do mercado de trabalho, esta ferramenta veio revolucionar as técnicas tradicionais de recrutamento, uma vez que a plataforma permite fazer face às novas necessidades do mercado de trabalho em função das mudanças drásticas e rápidas que ocorrem por via da globalização.

O LinkedIn surge como uma ferramenta de fácil utilização, conciliando inúmeras potencialidades colocadas ao dispor de recrutadores e candidatos, logo assume um vertente que permite o contacto fácil entre recrutador e candidato, reduzindo os custos associados ao respetivo recrutamento.

Contudo, as faculdades da rede não estão limitadas apenas ao recrutamento, isto porque, a rede pretende fazer a diferença na gestão de recursos humanos, conseguindo integrar a possibilidade de envolver as pessoas, comunicando entre si, promovendo a partilha de experiências profissionais e conhecimentos sobre uma determinada área de especialização,

difundindo uma mistura de pessoas, conectando o mundo ao mundo. O contributo da investigação passa por identificar o perfil dos utilizadores do LinkedIn, bem como, verificar as suas possíveis motivações para a colocação de um perfil *online*, sendo uma informação que pode ser preciosa para os recrutadores, dada a necessidade emergente de rastrear talentos que façam a diferença nas empresas.

Os objetivos estão focalizados sobre três trilhos distintos, primeiramente o **intuito é reconhecer o perfil dos utilizadores presentes na rede**, seguidamente pretendemos **compreender as suas motivações para a colocação de um perfil no LinkedIn** e, por fim, desejamos **conhecer as desvantagens na utilização do LinkedIn como ferramenta de recrutamento**.

Perante os resultados obtidos, primeiramente, é **indispensável caracterizar o perfil dos utilizadores do LinkedIn**, de forma geral, sendo composta **maioritariamente por indivíduos do género masculino, uma amostra na sua maioria detentora de qualificação superior**, com 82 indivíduos licenciados e 72 com grau de mestrado, **posicionada numa situação profissional de empregado com 76%, com idades compreendidas entre os 18 e os 37 anos**, neste sentido podemos verificar que existe **uma relativa falta de experiência profissional**, sendo a categoria com maior incidência situada entre os 0 e 9 anos de experiência.

O número de conexões indica é uma variável que traduz duas situações, por um lado, a amostra apresenta um **elevado número de conexões com cerca de 27% na categoria mais de 501**, por outro lado **a categoria <100 apresenta 26% dos indivíduos**. Logo, podemos estar a observar um conjunto de indivíduos que apresenta uma rede muito específica direcionada apenas para uma área, ou estamos perante uma situação que fraca utilização da rede profissional.

A variável frequência de utilização vai de encontro destas duas situações, apresentando valores bastante dissonantes entre si, Rui Pedro Caraméz no decorrer da **entrevista indica que não basta construir um perfil, é necessário cuidar, atualizar, publicar, fazer notar na nossa presença**, o entrevistado indica que para potenciar a visualização da página temos que construir uma rede de contactos importante, posteriormente, devemos integrar os grupos, os diversos grupos nas áreas de especialidade, de forma a irmos dando conta da nossa presença (Entrevista a Caraméz, 2016).

A variável natureza das publicações apresenta como valores mais evidentes o cariz profissional, tal como, recomenda Chiang & Suen (2015), indicando as publicações devem ostentar informação de nível profissional e beneficiar de alguma periodicidade, contudo, os mesmos autores assumem como fator desfavorável a publicação de informações pessoal.

Os aspetos salientados como essenciais na construção de um perfil são a **procura ativa de trabalho, participação em fóruns de discussão, possibilidade de partilha de conhecimento, o voluntariado**, indo ao encontro destes aspetos Rui Pedro Caraméz refere ainda “participando ativamente em discussões, debates de grupo, partilhando conteúdos relevantes dentro da nossa rede, claro que com estes predicados todos estaremos a aumentar a nossa notoriedade na rede” (Entrevista a Caraméz, 2016).

O questionário que surge na posição 56 corrobora com esta explicação indicando que “O LinkedIn não só me parece uma boa ferramenta de procura ativa de trabalho como se apresenta como uma boa forma de promover o empoderamento pessoal e empresarial. Permite a promoção e criação de redes de negócios e permite a ligação ao empreendedorismo empresarial mais tradicional e também mais inovador” (Questionário nº56, 2016).

“A proximidade entre recrutadores e candidatos” em conjugação com a “partilha de conhecimentos”, **assume maior evidência no que envolve as motivações para colocar um perfil no LinkedIn**, durante a revisão de literatura é possível **verificar que as motivações para colocar um perfil online são imensas**, assim podemos destacar as situações que surgem da cognição que induz o indivíduo a construir um perfil pela necessidade de aprendizagem, pela partilha de conhecimentos, experiências, no limite pela possibilidade de adquirir mais conhecimento (Chiang & Suen, 2015). Contudo, a hipótese mais evidente é contacto com recrutadores, diminuir essa distância, obter novas oportunidades, ingressar em novos projetos (Dekay, 2009), comprovando com os dados obtidos através do instrumento de dados produzido.

Em relação aos **aspetos tidos como mais relevantes no momento de construção de um perfil no LinkedIn** são “fotografia” e a “experiência profissional”, Rui Pedro Caraméz reflete sobre este assunto e remete para mais variáveis, evidenciando a importância das mesmas que são apresentada acima, o entrevistado remete para a construção de um perfil com selo de campeão, sendo constituído por esses mesmos requisitos fundamentais (Entrevista a Caraméz, 2016). A revisão de literatura identifica, ainda, através da visão de Perez, *et al.* (2013) as recomendações, a listagens de *hobbies*, a participação em grupos de discussão, de forma a construirmos uma “personagem” real num mundo virtual.

Em relação ao **momento de aumentar a rede de contactos**, os respondentes valorizam a “experiência profissional” como um fator mais saliente, bem como, a “possibilidade de desenvolvimento da carreira”.

O LinkedIn visualizado como uma ferramenta de recrutamento assume resultados bastante satisfatórios, uma vez que foi considerado útil na **procura ativa de trabalho**, tendo como **aspetos mais relevantes** a “proximidade estabelecida entre recrutadores e candidatos”,

“maior rapidez no processo” e a “atualização permanente dos dados”. O LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento assume a possibilidade de encontrar **novos desafios, novos projetos, conjugando a possibilidade de divulgação de ideias e projetos**, a revisão de literatura atesta esta informação ao indicar através de Perez, *et al.* (2013) que o LinkedIn conquista para si um mundo de possibilidades.

A análise de **clusters** permitiu distinguir no seio da amostra 2 grupos que **dispõem de opiniões muito semelhantes entre si**, através dos mesmos é possível analisar o perfil dos utilizadores, **existindo uma clara homogeneidade entre grupos**. Logo, as opiniões em relação a temática disposta não apresenta fatores que sejam distintivos.

Todavia, podemos verificar que o **cluster 2 abrangendo um maior número de indivíduos**, é possível **verificar valores superiores para a maioria das variáveis expostas**, ainda assim podemos **identificar uma população mais qualificada, maioritariamente do género masculino**, pertencentes com maior **relevância à categoria de empregados**.

Seguidamente a análise discriminante possibilitou a construção de uma equação discriminante que assume 7 variáveis discriminantes que envolvem resultados muito semelhantes entre si, no entanto, através desta **análise identificamos o perfil associado à amostra**, primeiramente observamos o **cluster 1**, apesar de assumir características idênticas ao **cluster 2**, encontra inclinações para **posições extremamente intermédias**, relevando dificuldade em posicionar-se perante as variáveis “oportunidade de conhecer novas pessoas”, “identificação com o percurso profissional do indivíduo” e “expetativas desajustadas em relação às oportunidades de trabalho”.

Porém, é possível **denotar posições mais extremas** no que envolve “partilha de conhecimentos”, a “experiência profissional” como **fatores que motivam os sujeitos a colocar um perfil no LinkedIn**, ao passo que as variáveis **implicações éticas e conhecer novas pessoas traduzem elevados níveis de discordância**. Assim, podemos caracterizar o **cluster 1** como **sujeitos que procuram criar um perfil com intuito próprio**, sendo o **objetivo fundamental a criação de novas oportunidades de trabalho**, selecionam os indivíduos com base na sua “experiência profissional” e nos “conhecimentos” que estes **lhes podem transmitir**.

Neste sentido, podemos verificar que estes sujeitos não pretendem utilizar o **LinkedIn como uma rede social uma vez que discordam que seja um meio para conhecer novas pessoas e não consideram que as implicações éticas assumam algum de tipo desvantagem em relação ao LinkedIn como forma ferramenta de recrutamento**.

O **cluster 2 revela elevados níveis de concordância**, assim utiliza o LinkedIn como uma rede profissional social, uma vez que o **objetivo primordial é conhecer novas pessoas**, tendo em vista, a sua “experiência e percurso profissional”, contudo, **desvaloriza a questão da**

partilha, sendo um fator está associado a uma posição intermédia. Como tal, para o **cluster 2 o LinkedIn não é um instrumento viável**, no âmbito do **recrutamento**, dadas as “implicações éticas” e o “desajuste de expectativas em relação à oportunidade de trabalho”, pelo que são sujeitos que valorizam primeiramente a sua privacidade e tendem a efetuar uma separação rígida entre o profissional e o pessoal.

Resumidamente, perante esta análise podemos verificar quais os fatores que atingem extrema relevância na construção de um perfil no LinkedIn, primeiramente importa **identificamos que as principais motivações** para colocar um perfil *online* envolvem a **partilha de conhecimentos e oportunidade de conhecer novas pessoas**.

Estas duas variáveis indicam que o LinkedIn é uma via de partilha, uma vez que a partilha de conhecimento é um dos aspetos considerados mais relevante, sendo um meio de interligar as pessoas através do seu conhecimento, das suas aprendizagens e da sua experiência profissional.

Logo, é uma forma de envolvimento que atrai os utilizadores a demonstrarem os seus conhecimentos, direciona para a busca o *know-how*, para a permanente atualização dos saberes associados à execução das suas funções, permite que as experiências divulgadas sejam compartilhadas conectando as pessoas com novas caras, com diferentes idades, com diferente qualificações, com diferentes conhecimentos, com diferentes experiências.

O envolvimento em rede e a especialização da mesma permite definir determinados **critérios no momento de aumentar a rede de contactos**, para a amostra selecionada as variáveis que alcançam maior relevância é a **experiência profissional**, a **identificação com o percurso do indivíduo** e a **possibilidade de conhecimento de novas pessoas**.

Estas variáveis combinadas sugerem que a amostra é composta por indivíduos que **valorizam o background profissional de cada utilizador**, não só pelo seu percurso profissional, como também pelas suas experiências e pela determinação em encontrar algo novo que permita uma aplicação à sua realidade laboral introduzindo essa “inovação” ambicionada. Basicamente, o **momento de aumento da rede é ponderado**, é pesquisado, é investigado, no sentido de encontrar pares que **satisfaçam os critérios de curiosidade, de partilha, de debate** inerentes ao ser humano e dos objetivos pré-estabelecidos para a rede que tenha em vista a área de especialização do indivíduo, no sentido de se tornar **um contacto que acrescente algum tipo de “valor” ao sujeito**.

A amostra considera uma **desvantagem na utilização do LinkedIn como uma técnica de recrutamento** as “implicações éticas”, uma vez que a exposição social permite que qualquer um tenha acesso as publicações efetuadas, todavia, nunca sabem quem pode ser “frequentador” do perfil criado, pelo que a **separação entre a esfera pública e privada é uma**

questão ética que envolve um desafio por parte do utilizador e por sua vez do recrutador. Por um lado, o utilizador deve ser cauteloso nas suas publicações, por outro lado, o recrutador deve saber medir até que ponto aquela informação é vital no processo de recrutamento, sem invadir a privacidade do candidato, sendo igualmente ponderado na escolha de informação pública relevante.

Logo, este é um grande desafio dos recrutadores, dado que devido à elevada exposição social existe todo o tipo de informação disponível, sendo necessário existir um equilíbrio entre aquilo que é relevante para a função e a informação que não é relevante para o desempenho dessa mesma função.

Em relação às **expectativas desajustadas**, no que envolve as oportunidades de trabalho são consideradas desvantagens do LinkedIn no processo de recrutamento, uma vez que **nem sempre a realidade corresponde as descrições efetuadas**, sendo da responsabilidade do recrutador descrever a função de forma mais fiel possível à realidade do desempenho da função.

As análises efetuadas permitiram recriar um perfil de utilizadores, envolvendo as suas motivações para colocar um perfil no LinkedIn, seja com o intuito de encontrar novas oportunidades de trabalho ou desenvolver uma rede que estimule a partilha de conhecimentos e experiências.

Contudo, o foco generalizado nestas duas linhas guias redirecionaram a orientação do questionário, uma vez que houve a necessidade de criar um instrumento de trabalho que envolvesse os objetivos traçados, não foi possível satisfazer, totalmente curiosidade levantada por meio do objetivo específico três que ambicionava uma identificar as desvantagens do LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento. Assim, o mesmo foi apenas parcialmente conseguido, não sendo possível através desta investigação fornecer dados com relevância estatística que correspondam ao objetivo proposto, porém, **podemos evidenciar que a grandes desvantagens apontadas são as implicações éticas e a construção de expetativas desajustadas em relação às oportunidades de trabalho.**

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusão geral

Num mundo globalizado onde em todas as áreas surgem mudanças a ritmos alucinantes o recrutamento e a seleção, no âmbito da gestão de recursos humanos continuavam estagnados, perante este cenário era necessário acompanhar as tendências mundiais voltadas para as novas tecnologias. O LinkedIn surge como meio que permite uma certa revolução junto da gestão de recursos humanos, incorporação da tecnologia aliada ao desenvolvimento de bases de dados de candidatos, no entanto, em nada se assemelha a uma base de dados qualquer, o objetivo fundamental é conjugar as características dos indivíduos e as particularidades das funções em aberto das empresas numa ferramenta de apoio ao recrutamento, na tentativa de encontrar o candidato perfeito para a função ideal (Perez, Silva, Harvey & Bosco, 2013)

Todavia, o LinkedIn apresenta mais, envolve mais, ambiciona mais, permite contar uma história que visualiza a vida profissional dos sujeitos, possibilita que essa história seja ouvida pelos seus pares, proporciona uma conjectura favorável à discussão de temáticas, à interação de sujeitos, em última análise facilita a comunicação (Chiang & Suen, 2015).

Perante estas duas vertentes a rede social profissional é considerada por muitos a “arma” que faltava à gestão de recursos humanos, uma rede de contactos que facilita o rastreio de talentos, proporciona hipóteses de uma interação rápida e eficaz entre o sujeitos e o mercado de trabalho, sendo que transmite uma imagem das possibilidades infinitas da rede, uma vez que estamos diante de uma rede a nível global, onde o candidato pode ser observado por recrutadores de todo o mundo (Fawley, 2013).

Neste sentido, o processo de recrutamento ganhou eficiência, ganhou mobilidade internacional, acima de tudo ganhou em redução de custos, dado que o processo tradicional transporta custos muito elevados, podendo ser reduzidos através da utilização do LinkedIn com o acesso a contas específicas conforme as necessidades e os objetivos das empresas, apesar de existir um custo associado, uma visão holística sobre a situação permite verificar as potencialidades versos obstáculos, sendo destacados um maior número de benéficos em detrimento das dificuldades (Davison, *et al.* 2011).

Os resultados obtidos salientam a emergência de dois grupos fundamentais com opiniões muito semelhantes entre si, sendo possível destacar que *cluster 1* apresenta posições mais intermédias no que envolve as sete variáveis que foram consideradas como significativas, ao

passo que o *cluster 2* assume distribuições mais elevadas ao nível da concordância. No âmbito do *cluster 1* verificamos que são sujeitos que procuram criar um perfil com intuito próprio, sendo o objetivo primordial é a criação de novas oportunidades de trabalho, elegem os indivíduos, com base, na sua experiência profissional e nos conhecimentos que estes lhes podem transferir de forma a serem aplicados pelos mesmos, posteriormente, assim podemos atestar que estes sujeitos não querem utilizar o LinkedIn como uma rede social, uma vez que opõem que o LinkedIn seja uma forma de conhecer novas pessoas, assim não consideram que as implicações éticas adotem algum de tipo inconveniente, em relação ao LinkedIn como forma ferramenta de recrutamento.

Enquanto, o *cluster 2* visualiza o LinkedIn como uma rede profissional social, já que o intuito original é conhecer novas pessoas, tendo em vista a sua experiência e percurso profissional, desvalorizando a questão da partilha de informação, sendo sujeitos mais reservados que separam a vertente profissional da vertente social.

Perante este cenário é importante resumir o perfil desvendado através das setes variáveis que resultaram da análise discriminante e que permitem estabelecer esse mesmo perfil de utilizador, no respeito, as motivações para colocação de um perfil no LinkedIn é visível o peso atribuído à partilha de conhecimento e às oportunidades de conhecer novas pessoas, ao passo que no momento de aumentar a rede de contactos é valorizada a experiência profissional, a identificação com o percurso do indivíduo e o conhecimento de novas pessoas, por fim, as desvantagens apresentadas, no que respeita ao LinkedIn como meio de recrutamento, envolvem as implicações éticas e as expectativas desajustadas, em relação às oportunidades de trabalho.

5.2 Limitações ao estudo

Os resultados obtidos, por um lado fundamentam, as expectativas criadas em função do estudo, sendo uma investigação original que desmistificou o LinkedIn e as possibilidades, bem como, as motivações para colocar um perfil *online*, correspondendo essa forma aos objetivos propostos, por outro lado, necessitávamos de mais respostas por parte dos sujeitos de forma a obter uma maior variedade de interações, algo que devido aos constrangimentos de tempo não foi possível, assim não podemos generalizar a amostra, uma vez que utilizamos uma amostra por conveniência.

Devemos ainda salientar que fomos de encontro aos três dos objetivos específicos estipulados, perante a análise é possível identificar o perfil do utilizador e as motivações para

elaborar um perfil e colocar o mesmo *online*, todavia, o terceiro objetivo específico proposto produz expectativas inferiores às iniciais, uma vez que temos apenas uma bateria de questões associadas às desvantagens da utilização do LinkedIn como meio de recrutamento, porém, não dispomos de dados suficientes que nos permitiam indicar uma resposta com mais consistência estatística, tendo em conta o instrumento de trabalho que foi construído, sendo uma limitação que foi produzida por via do próprio questionário elaborado.

Relativamente às dificuldades sentidas, podemos indicar a análise dos resultados, uma vez que desenvolvemos um questionário que assume diversas escalas, sendo algo de difícil tratamento na conjugação das variáveis. No entanto, foi algo que assumidos desde o início, uma vez que devido à originalidade da temática não existem estudos pré-desenvolvidos que fossem passíveis de serem adaptados, pelo que a opção materializou-se na construção de um questionário de raiz originando tais dificuldades.

5.3 Investigações futuras

A temática dos recursos humanos, no que envolve as redes sociais deve ser objeto de estudo científico, uma vez que o cenário global recorre cada vez mais a estas redes com o objetivo de tornar os processos mais eficientes e rápidos, neste sentido, as investigações futuras em relação ao LinkedIn devem abranger um maior número de pessoas, verificar não só as suas motivações, como também em quais dessas sujeitos o LinkedIn foi o meio de alcance do candidato, verificar a tendência das empresas em utilizar este tipo de rede, efetuar um estudo comparativo sobre a utilização do LinkedIn, como forma de recrutamento entre Portugal e outro país da Europa, sendo algumas das sugestões que podemos averiguar futuramente.

BIBLIOGRAFIA

- Amichai-Hamburger, Y.; Vinitzky, G. (2010). Social network use and personality. *Computers in Human Behaviour*, 26, 1289-295.
- Armnstrog, M. (2009). *Armnstrog's handbook of human resource management practice*. Kogan page, 11ª edição, London and Philadelphia.
- Baranãno, M. A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- Caetano, J.; Vala, J. (2007). *A gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*. Editora RH, 3ª edição, Lisboa.
- Castells, M. (2007). *A Sociedade em Rede*. Paz e Terra, 8ª edição, Madrid.
- Chang, W.; Madera, J. (2012). Using social network sites for selection purposes: An investigation of hospitality recruiters. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 183-196.
- Cheung, C.; Chiu, P.; Lee, M. (2011). Online social networks: Why do students use facebook? *Computers in Human Behaviour*, 27, 1337-1343.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações*. Editora Atlas, 8ª Edição, São Paulo.
- Chien, J.; Suen, H. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: lessons from linkedin. *Computers in Human Behaviour*, 48, 516- 524.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa.
- Davidson, K.; Maraist, C.; Bing, M. (2011). Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking site RH decisions. *Springer: Journal of Business Psychology*, 26, 153-159.
- Dekay, S. (2009). Are Business-oriented social networking web sites useful for locating passive jobseekers? Results of a recent study. *Business communication quarterly*, 1ª edição, 101-104.
- Fawley, N. (2013). LinkedIn as an information source for human resources, competitive intelligence. *Online Searcher*, 31-50.
- Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação de mestrado, Gestão e desenvolvimento de recursos humanos – Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Editora Atlas S.A, 2ª edição, São Paulo.
- Gomes, A. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line*. Dissertação de mestrado, Gestão de recursos humanos – Universidade técnica de Lisboa, Portugal.
- Guillory, J.; Hancock, J. (2012). The effect of linkedin on deception in resumes. *Cyberpsychology, behavior and social networking*, 15, 135-140.
- Hughes, D.; Rowe, M.; Batey, M.; Lee, A. (2012). A tale of two sites: Twitter vs. Facebook and the personality predictors of social media usage. *Computers in Human Behavior*, 28, 561-569.
- Junco, R. (2012). Too much face and not enough books: The relationship between multiple indices of Facebook use and academic performance. *Computers in Human Behavior*, 28, 187-198.
- Kaplan, A.; Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Elsevier*, 53, 59-68.
- LinkedIn (2010). LinkedIn soluções de talentos: Allstate. LinkedIn. Retrieved 28 Dezembro 2015, from: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/cs/linkedin-allstate-case-study-pt-br-130905.pdf>.
- LinkedIn (2010). LinkedIn soluções de talentos: Logitech. LinkedIn. Retrieved 28 Dezembro 2015, from: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/cs/linkedin-logitech-case-study-pt-br-130905.pdf>.
- LinkedIn (2013). LinkedIn soluções de talentos: Sony eletrônicos. LinkedIn. Retrieved 28 Dezembro 2015, from: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/pt-br/site/pdf/cs/linkedin-sony-case-study-pt-br-130905.pdf>.
- Martins, S. (2014). *A procura online dos talentos: o papel dos sites de redes sociais no recrutamento dos candidatos*. Dissertação de mestrado, Políticas de desenvolvimento de recursos humanos – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Melanthiou, Y.; Pavlou, F.; Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as a recruitment tool. *Journal of transnational management*, 20, 31-49.
- Neto, J. (2011). *Redes sociais e recrutamento de recursos humanos: Modelação do perfil do colaborador*. Dissertação de mestrado, Multimédia-Universidade do Porto, Portugal.
- Pereira, A. (2008). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Edições sílabo, 7ª edição, Lisboa.

- Perez, E.; Silva, K.; Harvey, D.; Bosco, S. (2013). LinkedIn in to a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. *Running Head: LinkedIn a job? – Northeast Decision Ciencias Institute Annual Meeting Proceedings*, 953-960.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de investigação em ciências Sociais*. Gradiva, 1ª edição, Lisboa.
- Ryan, T.; Xenos, S. (2011). Who uses Facebook? An investigation into the relationship between the big five, shyness, narcissism, loneliness and Facebook usage. *Computers in Human Behavior*, 27, 1658-1664.
- Silva, V.; Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa.
- Sinha, V.; Thaly, P. (2013). A review of changing trend on recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18:2, 141-156.
- Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S. (2005). *Human resource management*. Prentice Hall – Financial times, 6ª edição, England.
- Xavier, R. (2006). *Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções*. Editora gente, 1ª edição, São Paulo.

ANEXOS

A. Questionário

A investigação é idealizada para a obtenção do grau de mestre, no âmbito do plano curricular integrado no mestrado de gestão, especialização em recursos humanos, ministrado na Universidade de Évora. O estudo destina-se a compreender o perfil e motivação dos utilizadores presentes na rede LinkedIn, assim o critério que domina a seleção da amostra é a construção de um perfil na respetiva rede, pelo que poderemos determinar a tipologia de utilizadores no LinkedIn. O estudo garante a confidencialidade e anonimato de todos os dados, onde os resultados obtidos apenas se destinam à presente investigação, sendo fulcral a participação dos respondentes para o alcance de resultados viáveis. A duração estimada para o preenchimento do respetivo questionário corresponde a cerca de 15 minutos.

Grupo I – Caracterização sociodemográfica e profissional

1. Género: F __ M __
2. Idade: ____
3. Habilitações literárias:

1º ciclo do ensino básico ou equivalente	
2º ciclo do ensino básico ou equivalente	
3º ciclo do ensino básico ou equivalente	
Ensino Secundário	
Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4. Identifique a sua situação profissional?

Estudante	
Trabalhador-estudante	
À procura do primeiro emprego	
À procura de estágio profissional	
À procura de estágio curricular	
Empregado	
Desempregado	
Reformado	

5. Indique os anos de experiência profissional? ____

6. Identifique a sua ocupação profissional, na atualidade?

Quadros superiores de administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	
Especialista das profissões intelectuais e científicas	
Técnicos e profissionais de nível intermédio	
Pessoal administrativo e similares	
Pessoal dos serviços e vendedores	
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	
Operários, artífices e trabalhadores similares	
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	
Trabalhadores não qualificados	
Nenhuma	

Grupo II – Análise do perfil

1. Qual o número de conexões presentes na sua lista de amigos do seu perfil do LinkedIn?

≤100	
101-200	
201-300	
301-400	
401-500	
≥501	

2. Quais os interesses que contribuíram para a criação do seu perfil no LinkedIn?
(selecione 3 opções, onde a opção 1 assume maior relevância)

Voluntariado	
Causas Sociais	
Fóruns de discussão	
Procura ativa de trabalho	
Acesso a uma rede global	
Partilha de conhecimento	
Conhecer a dinâmica do mercado de trabalho	

3. Com que frequência visita o seu perfil no LinkedIn?

Quinzenalmente	
1 vez por semana	
Várias vezes por semana	
Todos os dias	
Mais do que uma vez por dia	
Quando recebe uma notificação	

4. Com que frequência publica informação no seu perfil do LinkedIn?

Nada frequente	
Pouco frequente	
Às vezes	
Frequentemente	
Muito frequentemente	

5. Qual a natureza das publicações que coloca, maioritariamente, no seu perfil? (selecione apenas 1 opção).

Caráter profissional	
Caráter pessoal	
Caráter social	
Caráter político	
Outras... Quais?	

Grupo III – Motivações para construir um perfil *online* no LinkedIn

1. Perante a escala apresentada indique o grau de concordância para cada item, no que respeita aos fatores que contribuíram para colocar *online* um perfil no LinkedIn? (onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente).

	1	2	3	4	5	6	7
Maior proximidade entre recrutadores e candidatos							
Partilha de experiências							

Partilha de conhecimentos							
Partilha de informação							
Criar novas oportunidades de trabalho							
Demonstrar a sua personalidade							
Interação e comunicação							
Entretenimento							
Exposição social							
Oportunidade de conhecer novas pessoas							
Publicação de trabalhos							
Aprendizagem em rede							
Divulgação de causas sociais							
Participação em fóruns de discussão							
Está na moda							

2. Da listagem apresentada escolha os aspetos que valoriza na construção de um perfil no LinkedIn? (**selecione apenas 3 opções**, onde o numero 1 é o que considera mais relevante).

Fotografia	
Resumo	
Escrita sem erros ortográficos	
Experiência profissional	
Formação académica	

Recomendações	
Capacidades e competências	
<i>Hobbies</i>	
Tipo de partilhas efetuadas	
Publicações	
Voluntariado	
Participação em projectos	
Participação em fóruns de discussão	
Acompanhar ofertas de trabalho publicadas	
Acompanhar empresas	
Fomento de oportunidades de trabalho	
Busca por contactar com novas pessoas	

3. Perante a escala apresentada indique o grau de concordância para cada item no que respeita aos fatores que valoriza no momento de aumentar a sua rede de contactos (**onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente**).

	1	2	3	4	5	6	7
Fotografia							
Conteúdo do perfil							
Experiencia profissional							
Formação académica							
Interesse na rede de contactos do indivíduo							
Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo							
Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções							

Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo							
Identificação com o percurso profissional do indivíduo							
Aumento do número de conexões							
Conhecimento prévio do indivíduo em questão							
Conhecer novas pessoas							

4. A possibilidade de partilha de experiências com profissionais da mesma área alicia a colocação de um perfil *online* no LinkedIn?
 - a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Não discordo nem concordo
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente

5. A possibilidade de desenvolvimento profissional é um dos aspetos mais relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn?
 - a) Discordo totalmente
 - b) Discordo
 - c) Não discordo nem concordo
 - d) Concordo
 - e) Concordo totalmente

Grupo VI – LinkedIn como ferramenta de recrutamento e seleção vocacionada para o mercado de trabalho

1. Considera que o LinkedIn é uma ferramenta útil na procura ativa de trabalho?
 - a) Sim
 - b) Não
- 1.1. Se respondeu **sim**, anteriormente, da listagem apresentada **selecione 3 opções**, onde o 1 é o item que considera mais relevante.

Maior rapidez no processo	
Maior proximidade entre recrutador e candidato	

Facilidade no contacto entre recrutador e candidato	
Recolha de vasta informação	
Atualização permanente da informação do CV	
Receção de notificações com alertas de ofertas que correspondentes ao perfil traçado	
Permite aceder a ofertas de trabalho a nível global	
Estabelecer contactos profissionais	

2. Considera que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento?

- a) Sim
- b) Não

2.1. Se respondeu **sim**, anteriormente, da listagem apresentada **selecione 3 opções**, onde o 1 é o item que considera mais relevante.

Maior proximidade no processo	
Custo benefício (menos custos, um vasto conjunto de benefícios)	
Facilidade em estabelecer contacto entre recrutadores e candidatos	
Aceder um conjunto mais vasto e diversificado de candidatos	
Facilidade em localizar profissionais altamente qualificados	
Aceder a ofertas de trabalho globais	
Aceder a candidatos com perfis específicos	
Rastrear talentos	

3. Considera que a possibilidade de encontrar novos desafios, novos projetos, contribuiu para a colocação do perfil no LinkedIn?
- a) Sim
- b) Não
- 3.1. Se respondeu **sim**, anteriormente, da listagem apresentada **selecione 3 opções**, onde o 1 é o item que considera mais relevante.

Voluntariado	
Causas Sociais	
Fóruns de discussão	
Dados permanentemente atualizados	
Partilha de experiências	
Partilha de projectos	
Divulgação de ideias e projetos	
Possibilidade de desenvolvimento de carreira	

4. Perante a escala apresentada indique o grau de concordância para cada item, no que respeita aos fatores que na sua opinião considera que são desvantagens, em relação à utilização do LinkedIn como forma de recrutamento e seleção de recursos humanos? **(onde 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente).**

	1	2	3	4	5	6	7
Publicação de informações falsas							
Anonimato da internet							
Exposição social							

Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)							
Falsas recomendações							
Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador							
Menor rigor na seleção de candidatos							
Criar expetativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato							
Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho							

Sugestões:

Observações:

Quanto tempo demorou a preencher o questionário:

Obrigada pela sua colaboração e disponibilidade!

Caso necessite de algum esclarecimento, contacte por favor:

andreia_coelho_92@hotmail.com

B. Guião da Entrevista

1. Como é que o LinkedIn pode fazer a diferença nos processos de recrutamento e seleção?
2. Como funcionam as contas *premium*? Quais os tipos de contas que podemos encontrar? Quais as suas diferenças? Quais os custos? Como podem ser vantagens para o recrutador e para o candidato?
3. Como potenciar a visualização de um perfil de um candidato no LinkedIn?
4. Preocupações que devemos ter quando criar o perfil *online* no LinkedIn?
5. Quais para si são as principais motivações para a colocação de um perfil no LinkedIn?
6. Como classifica a importância do LinkedIn para o caso português?

ANEXO

C. Gráficos e Tabelas

Tabela 3 - Cruzamento de dados entre habilitações literárias e interesses para criação de perfil

Habilitações literárias * Cruzamento de dados interesses para a criação de um perfil				
	Procura ativa de trabalho	Fóruns de discussão	Conhecer a dinâmica do mercado de trabalho	Partilha de conhecimento
1º ciclo do ensino básico ou equivalente	0	0	2	0
3º ciclo do ensino básico ou equivalente	0	1	0	0
Ensino secundário	5	4	10	0
Bacharelato	2	2	9	2
Licenciatura	34	16	2	11
Mestrado	25	12	23	8
Doutoramento	0	1		1
Total	66	36	23	22

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – Cruzamento de dados entre a ocupação profissional e os interesses para a criação de um perfil 1

Ocupação profissional * Cruzamento de dados interesses para a criação de um perfil		
	Procura ativa de trabalho	Fóruns de discussão
Quadros superiores de administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	6	13
Especialista das profissões intelectuais e científicas	10	6
Técnicos e profissionais de nível intermédio	21	11
Pessoal administrativo e similares	1	1
Pessoal dos serviços e vendedores	5	2
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	2	0
Operários, artífices e trabalhadores similares	3	0
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	0	1
Trabalhadores não qualificados	2	0
Nenhuma	16	2
Total	66	36
	Conhecer a dinâmica do mercado	Partilha de conhecimento
Quadros superiores de administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	2	4
Especialista das profissões intelectuais e científicas	6	5
Técnicos e profissionais de nível intermédio	6	9
Pessoal administrativo e similares	0	0

Pessoal dos serviços e vendedores	1	2
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	1	0
Operários, artífices e trabalhadores similares	1	0
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	0	0
Trabalhadores não qualificados	1	0
Nenhuma	5	2
Total	23	22

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 – Motivações para a construção de um perfil no LinkedIn 1

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Maior proximidade entre recrutadores e candidatos	15	9	18	19	41	61	22
Partilha de experiências	7	20	21	47	54	27	9
Partilha de conhecimentos	7	19	27	54	43	34	9
Partilha de informação	5	8	19	42	65	34	12
Criar novas oportunidades de trabalho	9	7	11	33	53	54	18
Demonstrar a sua personalidade	17	38	47	36	30	12	5
Interação e comunicação	6	18	34	54	37	30	6
Entretenimento	57	55	28	24	9	10	2

Exposição social	29	31	38	39	28	18	2
Oportunidade de conhecer novas pessoas	17	25	35	43	36	21	8
Publicação de trabalhos	14	28	36	39	32	28	8
Aprendizagem em rede	13	22	37	50	32	20	11
Divulgação de causas sociais	24	38	45	41	24	9	4
Participação em fóruns de discussão	21	32	44	30	30	21	7
Está na moda	79	41	21	21	11	7	5

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 – Motivações para a construção de um perfil no LinkedIn (médias) 1

Estatística				
	N	Média	Mínimo	Máximo
Maior proximidade entre recrutadores e candidatos	185	4,80	1	7
Partilha de experiências	185	4,29	1	7
Partilha de conhecimentos	185	4,37	1	7
Partilha de informação	185	4,64	1	7
Criar novas oportunidades de trabalho	185	4,88	1	7
Demonstrar a sua personalidade	185	3,43	1	7
Interação e comunicação	185	4,15	1	7
Entretenimento	185	2,52	1	7
Exposição social	185	3,37	1	7
Oportunidade de conhecer novas pessoas	185	3,82	1	7
Publicação de trabalhos	185	3,88	1	7

Aprendizagem em rede	185	3,92	1	7
Divulgação de causas sociais	185	3,25	1	7
Participação em fóruns de discussão	185	3,58	1	7
Está na moda	185	2,38	1	7

Soma dos valores da média: **3.82**

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 – Cruzamento de dados entre a ocupação profissional e os aspetos relevantes para a construção de um perfil no LinkedIn 1

Ocupação profissional * Cruzamento de dados aspetos que valoriza na construção de um perfil			
	Fotografia	Resumo	Recomendações
Quadros superiores de administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa	5	7	6
Especialista das profissões intelectuais e científicas	10	7	4
Técnicos e profissionais de nível intermédio	12	8	5
Pessoal administrativo e similares	2	2	0
Pessoal dos serviços e vendedores	4	2	0
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas	0	0	0
Operários, artífices e trabalhadores similares	1	0	1
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	0	0	0
Trabalhadores não qualificados	0	0	1
Nenhuma	9	7	1
Total	43	33	18

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1 - Fatores valorizados no momento de aumentar a rede de contactos

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Fotografia	28	24	27	42	26	29	9
Conteúdo do perfil	9	5	7	34	46	59	25
Experiência profissional	8	6	11	14	51	65	30
Formação académica	6	9	19	30	56	50	15
Interesse na rede de contactos do indivíduo	8	16	27	44	44	34	12
Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo	8	9	17	32	51	53	15
Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções	4	14	23	37	50	40	17

Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo	9	16	29	44	47	28	12
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	4	13	27	51	51	29	10
Aumento do número de conexões	21	21	32	43	30	30	8
Conhecimento prévio do indivíduo em questão	13	20	26	42	42	28	14
Conhecer novas pessoas	30	27	31	34	34	22	7

Fonte: Elaboração própria.

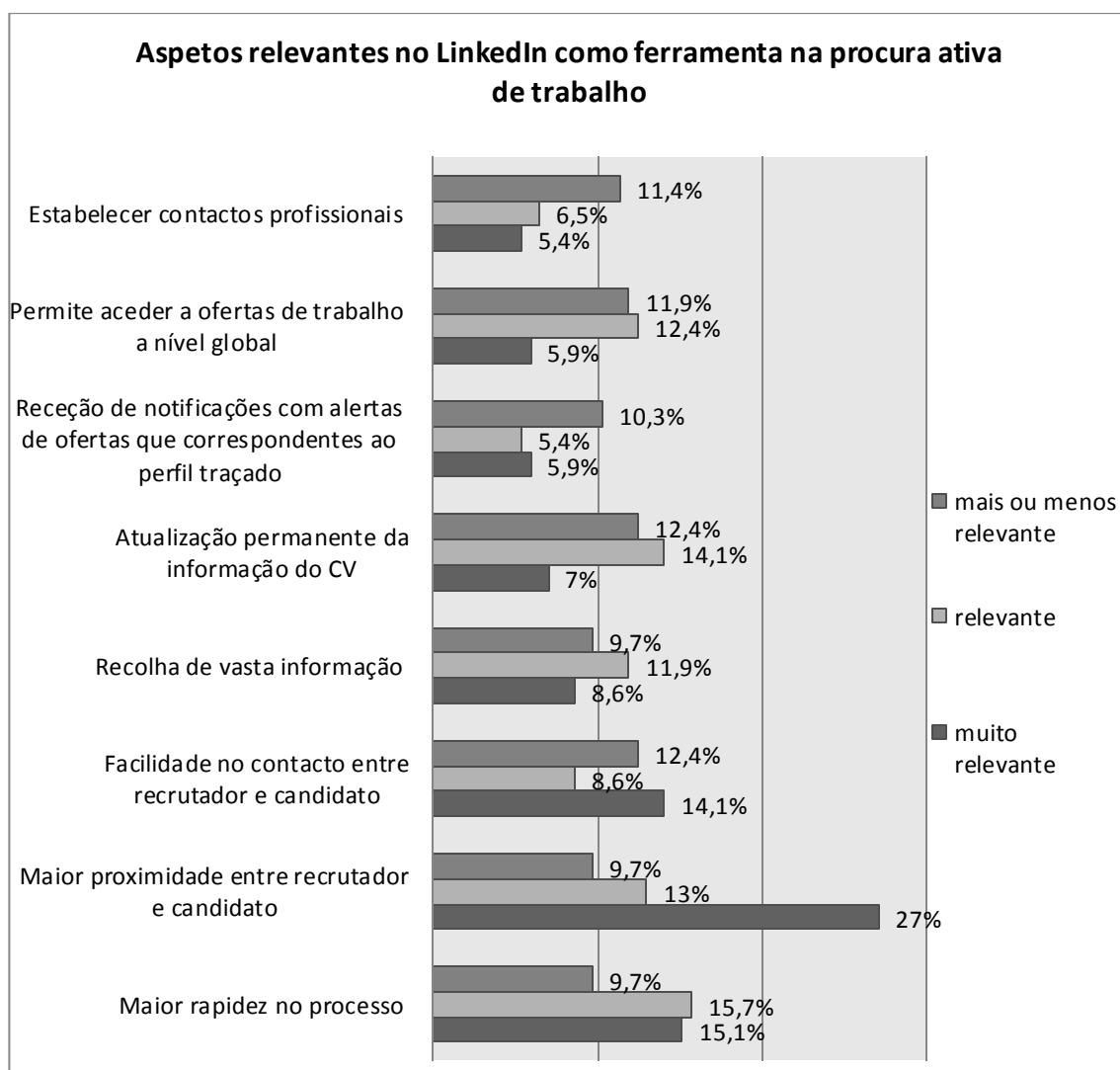
Tabela 18 – Fatores valorizados no momento de aumentar a rede de contactos (médias) 1

	Estatística			
	N	Média	Mínimo	Máximo
Fotografia	185	3,74	1	7
Conteúdo do perfil	185	5,05	1	7
Experiência profissional	185	5,21	1	7
Formação académica	185	4,79	1	7
Interesse na rede de contactos do indivíduo	185	4,35	1	7
Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo	185	4,77	1	7
Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções	185	4,64	1	7
Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo	185	4,28	1	7
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	185	4,40	1	7
Aumento do número de conexões	185	3,88	1	7

Conhecimento prévio do indivíduo em questão	185	4,19	1	7
Conhecer novas pessoas	185	3,59	1	7
Soma dos valores da média: 4,41				

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 13 – Aspectos relevante no LinkedIn como ferramenta na procura ativa de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 15 - Aspetos mais relevantes no LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento



Fonte: Elaboração própria.

Tabel 19 1 - Desvantagens em relação à utilização do LinkedIn como forma de recrutamento de recursos humanos

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Publicação de informações falsas	19	19	18	22	40	51	16
Anonimato da internet	15	22	33	32	42	29	12
Exposição social	11	25	41	51	24	26	7
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	17	24	39	33	32	24	16
Falsas recomendações	11	18	27	29	39	36	25
Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador	11	19	32	40	36	39	8
Menor rigor na seleção de candidatos	18	30	36	41	34	19	7

Criar expetativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato	6	15	38	43	46	26	11
Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho	7	15	37	49	44	18	15

Fonte: Elaboração própria.

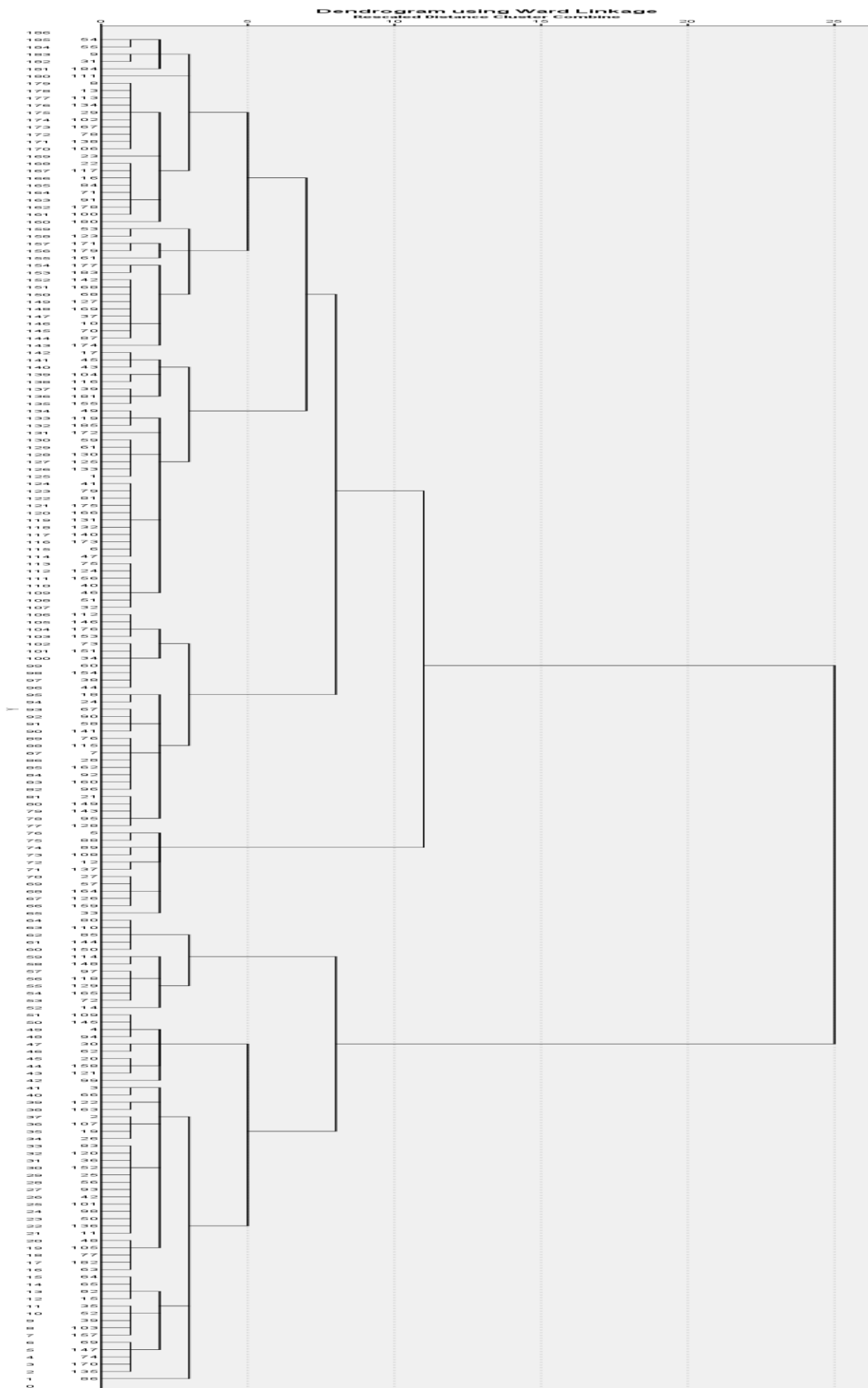
Tabela 20 – Desvantagens em relação à utilização do LinkedIn como forma de recrutamento de recursos humanos (médias) 1

	Estatística			
	N	Média	Mínimo	Máximo
Publicação de informações falsas	185	4,42	1	7
Anonimato da internet	185	4,08	1	7
Exposição social	185	3,85	1	7
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	185	3,95	1	7
Falsas recomendações	185	4,49	1	7
Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador	185	4,19	1	7
Menor rigor na seleção de candidatos	185	3,69	1	7
Criar expetativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato	185	4,24	1	7

Desenvolver expetativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho	185	4,20	1	7
Soma dos valores da média: 4,12				

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 18 – Dendograma



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22 - Anova

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	Df	Mean Square	df		
Maior proximidade entre recrutadores e candidatos	49,163	1	2,756	183	17,835	0
Partilha de experiências	67,862	1	1,77	183	38,335	0
Partilha de conhecimentos	88,816	1	1,531	183	58,009	0
Partilha de informação	65,547	1	1,437	183	45,625	0
Criar novas oportunidades de trabalho	51,365	1	1,945	183	26,402	0
Demonstrar a sua personalidade	43,203	1	2,034	183	21,242	0
Interação e comunicação	74,759	1	1,597	183	46,804	0
Entretenimento	18,432	1	2,206	183	8,354	0,004
Exposição social	45,871	1	2,301	183	19,933	0
Oportunidade de conhecer novas pessoas	109,415	1	1,991	183	54,957	0
Publicação de trabalhos	82,48	1	2,213	183	37,278	0
Aprendizagem em rede	63,146	1	2,124	183	29,734	0
Divulgação de causas sociais	17,789	1	2,114	183	8,417	0,004
Participação em fóruns de discussão	68,823	1	2,384	183	28,868	0
Está na moda	2,587	1	2,683	183	0,964	0,327
Fotografia	25,717	1	3,059	183	8,407	0,004
Conteúdo do perfil	62,578	1	1,896	183	33,013	0
Experiencia profissional	84,327	1	1,817	183	46,418	0
Formação académica	74,662	1	1,695	183	44,058	0
Interesse na rede de contactos do indivíduo	93,283	1	1,83	183	50,976	0
Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo	86,802	1	1,78	183	48,777	0
Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções	110,902	1	1,595	183	69,544	0
Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo	100,285	1	1,785	183	56,182	0
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	105,715	1	1,293	183	81,737	0
Aumento do número de conexões	63,704	1	2,516	183	25,319	0
Conhecimento prévio do indivíduo em questão	62,012	1	2,374	183	26,126	0
Conhecer novas pessoas	132,892	1	2,349	183	56,572	0
Publicação de informações falsas	54,704	1	3,094	183	17,679	0
Anonimato da internet	62,301	1	2,506	183	24,858	0
Exposição social	38,83	1	2,121	183	18,303	0
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	78,89	1	2,626	183	30,041	0
Falsas recomendações	110,383	1	2,469	183	44,707	0
Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador	59,714	1	2,211	183	27,004	0
Menor rigor na seleção de candidatos	30,018	1	2,423	183	12,389	0,001

Criar expectativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato	50,331	1	1,856	183	27,112	0
Desenvolver expectativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho	79,159	1	1,773	183	44,649	0

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 26 – Estatística de grupo 1

Cluster	Number of Case	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)		Cluster	Number of Case	Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted					Unweighted	Weighted
1	Maior proximidade entre recrutadores e candidatos	4,25	1,819	87	87,000	2	Maior proximidade entre recrutadores e candidatos	5,29	1,506	98	98,000
	Partilha de experiências	3,64	1,329	87	87,000		Partilha de experiências	4,86	1,332	98	98,000
	Partilha de conhecimentos	3,63	1,268	87	87,000		Partilha de conhecimentos	5,02	1,210	98	98,000
	Partilha de informação	4,01	1,334	87	87,000		Partilha de informação	5,20	1,065	98	98,000
	Criar novas oportunidades de trabalho	4,32	1,451	87	87,000		Criar novas oportunidades de trabalho	5,38	1,343	98	98,000
	Demonstrar a sua personalidade	2,92	1,323	87	87,000		Demonstrar a sua personalidade	3,89	1,512	98	98,000
	Interação e comunicação	3,47	1,256	87	87,000		Interação e comunicação	4,74	1,271	98	98,000
	Entretenimento	2,18	1,419	87	87,000		Entretenimento	2,82	1,542	98	98,000
	Exposição social	2,84	1,509	87	87,000		Exposição social	3,84	1,524	98	98,000
	Oportunidade de conhecer novas pessoas	3,00	1,372	87	87,000		Oportunidade de conhecer novas pessoas	4,54	1,444	98	98,000
	Publicação de trabalhos	3,17	1,374	87	87,000		Publicação de trabalhos	4,51	1,581	98	98,000
	Aprendizagem em rede	3,30	1,390	87	87,000		Aprendizagem em rede	4,47	1,514	98	98,000
	Divulgação de causas sociais	2,92	1,340	87	87,000		Divulgação de causas sociais	3,54	1,548	98	98,000
	Participação em fóruns de discussão	2,93	1,445	87	87,000		Participação em fóruns de discussão	4,15	1,627	98	98,000
	Está na moda	2,25	1,557	87	87,000		Está na moda	2,49	1,707	98	98,000
	Fotografia	3,34	1,724	87	87,000		Fotografia	4,09	1,771	98	98,000
	Conteúdo do perfil	4,44	1,583	87	87,000		Conteúdo do perfil	5,60	1,164	98	98,000
	Experiencia profissional	4,49	1,649	87	87,000		Experiencia profissional	5,85	1,009	98	98,000
	Formação académica	4,11	1,458	87	87,000		Formação académica	5,39	1,145	98	98,000

Interesse na rede de contactos do indivíduo	3,60	1,426	87	87,000	Interesse na rede de contactos do indivíduo	5,02	1,284	98	98,000
Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo	4,05	1,486	87	87,000	Interesse pelo setor de atividade profissional do indivíduo	5,42	1,183	98	98,000
Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções	3,82	1,368	87	87,000	Interesse pela empresa onde o indivíduo desempenha funções	5,37	1,161	98	98,000
Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo	3,49	1,438	87	87,000	Expetativa de interação/comunicação com o indivíduo	4,97	1,239	98	98,000
Identificação com o percurso profissional do indivíduo	3,60	1,215	87	87,000	Identificação com o percurso profissional do indivíduo	5,11	1,064	98	98,000
Aumento do número de conexões	3,25	1,630	87	87,000	Aumento do número de conexões	4,43	1,547	98	98,000
Conhecimento prévio do indivíduo em questão	3,57	1,618	87	87,000	Conhecimento prévio do indivíduo em questão	4,73	1,468	98	98,000
Conhecer novas pessoas	2,69	1,497	87	87,000	Conhecer novas pessoas	4,39	1,564	98	98,000
Publicação de informações falsas	3,84	1,791	87	87,000	Publicação de informações falsas	4,93	1,731	98	98,000
Anonimato da internet	3,46	1,620	87	87,000	Anonimato da internet	4,62	1,550	98	98,000
Exposição social	3,37	1,373	87	87,000	Exposição social	4,29	1,526	98	98,000
Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	3,25	1,480	87	87,000	Implicações éticas (não saber delimitar a esfera pública da privada)	4,56	1,735	98	98,000
Falsas recomendações	3,67	1,545	87	87,000	Falsas recomendações	5,21	1,594	98	98,000
Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador	3,59	1,443	87	87,000	Seleção mediante as recomendações da rede de contactos do recrutador	4,72	1,525	98	
Menor rigor na seleção de candidatos	3,26	1,536	87	87,000	Menor rigor na seleção de candidatos	4,07	1,575	98	98,000

Criar expectativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato	3,69	1,341	87	87,000	Criar expectativas desajustadas sobre as características do perfil do candidato	4,73	1,381	98	
	3,51	1,413	87	87,000		4,82	1,255	98	98,000
Desenvolver expectativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho					Desenvolver expectativas desajustadas em relação a oportunidades de trabalho				

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 37 – Esquematização da utilização de contas do LinkedIn 1

Contas	Utilizadores	Limitações	Objetivos
Conta básica	Toda – a conta é gratuita	85 pesquisa por mês Permite verificar apenas 5 visualizações de perfil Filtros básicos	Potenciar a visualização de resultados Efetuar mais pesquisas
Job Seeker	Contas para Profissionais que estão à procura de emprego	S/ limitação Permite visualizar todas as pessoas que viram o perfil Filtros adicionais	
Job searcher	Contas para quem está à procura de emprego	S/ limitação Permite visualizar todas as pessoas que viram o perfil Filtros adicionais	
Recruiter	Contas de recrutadores	S/ limitação Permite visualizar todas as pessoas que viram o perfil Filtros adicionais	
Selling	Contas de vendas	S/ limitação Permite visualizar todas as pessoas que viram o perfil Filtros adicionais	

Fonte: Elaboração própria.